

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»  
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

*«На правах рукопису»*  
УДК 005.336.6:659.127.3

*«До захисту допущено»*  
Завідувач кафедри менеджменту  
\_\_\_\_\_ д.е.н., проф. Дергачова В.В.  
*«27» квітня 2018 року*

**МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ  
зі спеціальності 073 «Менеджмент»**

**спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування»**

**на тему «Управління економічною безпекою підприємства в умовах  
євроінтеграції (на прикладі ПАТ «Трикотажна фабрика «Роза»)»**

<b>Виконав:</b>	студент 6-го курсу, групи УВ-61М МІЩУК ЮРІЙ СЕРГІЙОВИЧ	_____
<b>Науковий керівник:</b>	доцент кафедри менеджменту к.е.н., доц. АРТЕМЕНКО Л. П.	_____
<b>Рецензент:</b>	професор кафедри теоретичної та прикладної економіки д.е.н., проф. СЕМЕНЧЕНКО Н.В.	_____

*Засвідчую, що у цій магістерській  
дисертації немає запозичень з праць  
інших авторів без відповідних посилань*  
Студент \_\_\_\_\_

Київ – 2018 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

***РІВЕНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ – ДРУГИЙ (МАГІСТЕРСЬКИЙ)***

***ЗА ОСВІТНЬО-НАУКОВОЮ ПРОГРАМОЮ***

**СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»  
СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ «МЕНЕДЖМЕНТ І БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ»**

***«Затверджую»***

Завідувач кафедри менеджменту

\_\_\_\_\_ д.е.н., проф. Дергачова В.В.

05 жовтня 2017 року

**ЗАВДАННЯ**

**на магістерську дисертацію студенту**

**МІЩУКУ ЮРІЮ СЕРГІЙОВИЧУ**

- 1. Тема дисертації:** «Управління економічною безпекою підприємства в умовах євроінтеграції (на прикладі ПАТ «Трикотажна фабрика «Роза»)».
- науковий керівник роботи:** Артеменко Л.П., к.е.н., доц.,  
затверджені наказом по університету від 10 січня 2018 року №17-с.
- 2. Строк подання студентом роботи:** 27 квітня 2018 року.
- 3. Об'єкт дослідження:** процес управління економічною безпекою підприємства.
- 4. Предмет дослідження:** принципи, методи і інструменти управління економічною безпекою підприємства.

## **5. Перелік завдань, які потрібно розробити:**

### **а) теоретико-методологічна частина:**

- дослідити сутність, принципи, проблеми управління економічною безпекою підприємства;
- визначити основні методичні підходи оцінювання управління економічної безпеки на підприємстві;
- проаналізувати особливості управління економічною безпекою на підприємстві в умовах євроінтеграції;

### **б) дослідницько-аналітична частина:**

- визначити вплив факторів зовнішнього середовища на економічну безпеку підприємства;
- провести стратегічний аналіз діяльності підприємства;
- оцінити систему управління економічної безпеки підприємства;

### **в) проектно-рекомендаційна частина:**

- сформулювати систему управління економічною безпекою підприємства;
- розробити механізм реалізації управління економічною безпекою підприємства в умовах євроінтеграції;
- економічно обґрунтувати доцільність реалізації запропонованих заходів в умовах євроінтеграції.

## **6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу**

- 1) Відсоткова частка збиткових підприємств від загальної кількості підприємств України за 2004-2016 роки
- 2) Групи показників економічної безпеки підприємства
- 3) Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища непрямого і прямого впливу на ПАТ «ТФ «Роза»
- 4) Результати аналізу факторів зовнішнього середовища
- 5) Основні економічні показники виробничо-господарської діяльності ПАТ «ТФ «Роза» за 2014-2016 роки
- 6) Показники ділової активності ПАТ «ТФ «Роза» за 2014-2016 роки
- 7) Структура управління ПАТ «ТФ «Роза»
- 8) Основні фінансові показники економічної безпеки ПАТ «ТФ «Роза» за 2014-2016 роки
- 9) Формування системи економічної безпеки підприємства ПАТ «ТФ «Роза»
- 10) Механізм управління економічною безпекою в кризових ситуаціях на підприємстві ПАТ «ТФ «Роза»
- 11) Етапи моніторингу рівня економічної безпеки підприємства ПАТ «ТФ «Роза»
- 12) Динаміка зміни інтегрального показника фінансової складової економічної безпеки ПАТ «ТФ «Роза» за 2014-2016 рр. і прогноз на 2017-2019 роки

## **7. Перелік публікацій за напрямом роботи:**

- 1) Стаття: «Управління економічною безпекою підприємства в умовах євроінтеграції» // Збірник наукових праць «Економічний вісник НТУУ «КПІ». Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського» (фахове видання);
- 2) Тези: «Комплексна оцінка системи економічної безпеки підприємства» // XVII Міжнародна науково-практична конференція студентів, аспірантів і молодих вчених «Науково-технічний розвиток: економіка, технології, управління». Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського»;
- 3) Тези: «Особливості управління економічною безпекою на підприємстві в умовах євроінтеграції» // Міжнародна науково-практична конференція «Перспективні напрямки розвитку економіки, управління та права: теорія і практика».

## **8. Дата видачі завдання:** 05 жовтня 2017 року.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних та практичних засад управління економічною безпекою підприємства в умовах євроінтеграції	5.10.2017 р. – 01.11.2017 р.	
2.	Аналіз теоретичного та практичного матеріалу з обраної тематики, обробка та аналіз інформації щодо тенденцій розвитку підприємства	02.11.2017 р. – 20.12.2017 р.	
3.	Аналіз діяльності ПАТ «ТФ «Роза» на предмет виявлення впливу факторів зовнішнього середовища на економічну безпеку підприємства ПАТ «ТФ «Роза»	21.12.2017 р. – 10.01.2018 р.	
4.	Оцінювання системи управління економічною безпекою підприємства ПАТ «ТФ «Роза»	11.01.2018 р. – 04.02.2018 р.	
5.	Проходження науково-дослідної практики на підприємстві ПАТ «ТФ «Роза»	05.02.2018 р. – 11.03.2018 р.	
6.	Формування та вибір механізму реалізації системи управління економічною безпекою підприємства ПАТ «ТФ «Роза»	12.03.2018 р. – 20.03.2018 р.	
7.	Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів	21.03.2018 р. – 3.04.2018 р.	
8.	Оформлення магістерської дисертації на здобуття ступеня магістра	4.04.2018 р. – 21.04.2018р.	

Студент \_\_\_\_\_

Міщук Ю.С.

Керівник магістерської дисертації \_\_\_\_\_

Артеменко Л.П.

## РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на тему «Управління економічною безпекою підприємства в умовах євроінтеграції (на прикладі ПАТ «Трикотажна фабрика «Роза»)» містить 109 сторінок, 32 таблиці, 13 рисунків, 3 додатка. Перелік посилань нараховує 43 найменування.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю комплексного підходу до здійснення забезпечення економічної безпеки, що дозволить розробити її адекватну систему, визначити та врахувати вплив дестабілізуючих чинників внутрішнього і зовнішнього середовищ, використати можливості, які створюються цими середовищами, для досягнення інтересів суб'єкта господарювання.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних та дослідження практичних аспектів управління економічною безпекою підприємства в умовах євроінтеграції.

Відповідно до встановленої мети поставлені і вирішені такі завдання:

- дослідити сутність, принципи, проблеми управління економічною безпекою підприємства та визначити основні методичні підходи оцінювання управління економічної безпеки на підприємстві;
- проаналізувати особливості управління економічною безпекою на підприємстві в умовах євроінтеграції;
- визначити вплив факторів зовнішнього середовища на економічну безпеку підприємства;
- провести стратегічний аналіз діяльності підприємства;
- запропонувати та економічно обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення управління економічною безпекою підприємства в умовах євроінтеграції.

Об'єктом дослідження є процес управління економічною безпекою підприємства.

Предметом дослідження є принципи, методи і інструменти управління економічною безпекою підприємства.

Методологічну основу дослідження становили методи наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо.

Для розв'язання визначених завдань в дисертаційній роботі також застосовувались наступні методи: монографічний – при вивченні літературних джерел, практики управління економічною безпекою підприємства; теоретичне узагальнення, порівняння та аналогії – для розкриття сутності поняття «економічна безпека підприємства»; абстрактно-логічний – для здійснення теоретичних узагальнень, формування висновків та обґрунтування нових гіпотез; функціональної оцінки – для визначення тенденцій впливу розвитку об'єктів економічної безпеки на результати господарської діяльності; комплексні – для побудови системи показників управління економічної безпеки підприємства.

Запропоновані та обґрунтовані у роботі механізми управління економічною безпекою підприємства можуть бути використані на практиці вітчизняними промисловими підприємствами. Розроблені в магістерській дисертації на здобуття ступеня магістра рекомендації та пропозиції щодо управління економічною безпекою підприємства були представлені на розгляд ради директорів ПАТ «Трикотажна фабрика «Роза», де було визнано можливість практичного застосування в майбутньому окремих заходів та пропозицій поданих у роботі (акт впровадження № 96 від 17.04.18).

Початком дослідження стала публікація у збірник наукових праць «Економічний вісник НТУУ «КПІ» (м. Київ, 2018 рік) на тему «Управління економічною безпекою підприємства в умовах євроінтеграції».

У роботі використовувались практичні та теоретичні результати дослідження, що висвітлювались у публікаціях на: XVII Міжнародній науково-практичній конференції «Перспективні напрямки розвитку економіки, управління та права: теорія і практика» на тему «Особливості управління економічною безпекою на підприємстві в умовах євроінтеграції» (м. Полтава, 2018 рік); XVII Міжнародну науково-практичну конференцію студентів, аспірантів і молодих вчених на тему «Комплексна оцінка системи економічної безпеки підприємства» (м. Київ, 2018 рік).

**Ключові слова:** економічна безпека підприємства, індикатори економічної безпеки, система економічної безпеки підприємства, євроінтеграція.

## ABSTRACT

The master's dissertation on «Management of economic safety of an enterprise in the conditions of European integration (for example, PJSC «Knitting factory» Rosa)» contains 109 pages, 32 tables, 13 figures, 3 annexes. The list of references has 43 titles.

The urgency of the research topic is determined by the need for an integrated approach to the implementation of economic security, which will allow to develop its adequate system, to determine and take into account the influence of destabilizing factors of the internal and external environment, to use the opportunities created by these environments in order to achieve the interests of the subject of economic activity.

The purpose of the work is to substantiate theoretical and research of practical aspects of management of economic safety of an enterprise in the conditions of European integration.

In accordance with the set goal set and solved the following tasks:

- to investigate the essence, principles, problems of management of economic safety of the enterprise and determine the main methodological approaches to assessing of economic security management at the enterprise;
- to analyze the peculiarities of management of economic safety at the enterprise in the conditions of European integration;
- to determine the influence of environmental factors on the economic security of the enterprise;
- carry out a strategic analysis of the company's activities;
- to propose and economically substantiate proposals for improving the management of economic safety of an enterprise in the conditions of Euro-integration.

The object of the study is the process of managing the economic security of the enterprise.

The subject of the study is the principles, methods and tools for managing the economic security of the enterprise.

Methodological basis of the research were methods of scientific abstraction, analysis, synthesis, induction, deduction, logical analysis, system approach, etc. In order to solve certain tasks in the dissertation, the following methods were used: monographic

- in studying literary sources, practices of management of economic safety of the enterprise; theoretical generalization, comparison and analogy - to reveal the essence of the concept of «economic security of the enterprise»; abstract-logical - for the implementation of theoretical generalizations, the formation of conclusions and substantiation of new hypotheses; functional assessment - to determine the tendencies of the impact of the development of objects of economic security on the results of economic activity; complex - for building a system of indicators of economic security management of the enterprise.

Proposed and substantiated in the work of the mechanisms of management of economic safety of enterprises can be used in practice by domestic industrial enterprises. The recommendations and proposals on management of the economic safety of the enterprise developed in the master's thesis for the master's degree were presented to the board of directors of PJSC «Knitting factory» Rosa», where it was recognized that the practical application in the future of certain activities and proposals submitted in the work (Act No. 96 from 17.04.18)

The beginning of the study was the publication in the collection of scientific works «Economic Bulletin of NTUU «KPI» (Kyiv, 2018) on the topic «Management of economic safety of the enterprise in the conditions of European integration».

The practical and theoretical results of the research, which were covered in the publications on: XVII International scientific and practical conference «Perspective directions of economic development, management and law: theory and practice» on the theme «Features of management of economic security at the enterprise in the conditions of European integration» (m Poltava, 2018); XVII International Scientific and Practical Conference of Students, Postgraduates and Young Scientists on the theme «Integrated Assessment of the Enterprise Economic Security System» (Kyiv, 2018).

Key words: economic safety of the enterprise, indicators of economic security, system of economic safety of the enterprise, eurointegration.



## ЗМІСТ

ВСТУП.....	10
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА .....	13
1.1. Сутність, принципи, проблеми управління економічною безпекою підприємства.....	13
1.2. Методичні підходи оцінювання управління економічної безпеки на підприємстві.....	21
1.3. Особливості управління економічною безпекою на підприємстві в умовах євроінтеграції.....	36
Висновки до розділу 1 .....	42
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ (НА ПРИКЛАДІ ПАТ «ТРИКОТАЖНА ФАБРИКА «РОЗА» ).....	43
2.1. Вплив факторів зовнішнього середовища на економічну безпеку підприємства.....	43
2.2. Стратегічний аналіз діяльності підприємства.....	51
2.3. Оцінювання системи управління економічної безпеки підприємства .....	72
Висновки до розділу 2 .....	81
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ ПАТ «ТРИКОТАЖНА ФАБРИКА «РОЗА» ).....	83
3.1. Формування системи управління економічної безпеки підприємства.....	83
3.2. Механізм реалізації управління економічної безпеки в умовах євроінтеграції.....	88
3.3. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів в умовах євроінтеграції.....	96
Висновки до розділу 3 .....	103
ВИСНОВКИ.....	104
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	106
ДОДАТКИ.....	110

## ВСТУП

У сучасних умовах проблема економічної безпеки є актуальною, оскільки підприємства працюють в умовах різних зовнішніх і внутрішніх ризиків, а конкурентне економічне середовище приховує численні загрози. Ця обставина вимагає від суб'єктів управління підприємством побудови комплексної системи, спрямованої на підвищення рівня економічної безпеки.

Проблема оцінки економічної безпеки держави, регіону, підприємства останнім часом набула особливої значущості. Однак, незважаючи на великий інтерес до неї вітчизняних та зарубіжних вчених і практиків, слід зазначити, що існуючі розробки в основному присвячені різним аспектам національної і регіональної безпеки, і в значно меншій мірі - питань економічної безпеки підприємств.

Узагальнюючи думку багатьох авторів, серед проблем економічної безпеки підприємства, які потребують невідкладного вирішення, можна виділити:

- відсутність визначеності у виборі складових економічної безпеки підприємства;
- наявність значних труднощів формалізованого опису динамічних властивостей підприємства з точки зору забезпечення його економічної безпеки у взаємозв'язку з діями дестабілізуючих факторів;
- труднощі з визначенням складу оціночних критеріїв складових економічної безпеки;
- відсутність загальновизнаних вітчизняних методик оцінки рівня складових економічної безпеки підприємства, оскільки підходи, які отримали визнання в зарубіжній практиці, не завжди можна застосувати в умовах української економіки.

Таким чином, проблема економічної безпеки підприємства вимагає комплексного підходу, а його реалізація є складним і трудомістким завданням.

Теоретичні основи розроблення механізмів управління економічною безпекою підприємства відображені у працях вітчизняних і зарубіжних авторів, таких, як М.М. Єрмошенко, Т.С. Клебанова, Г.Б. Клейнер, Г.В. Козаченко, С.М. Ілляшенко, Є.О. Олейников, Р.А. Руденський, В.Л. Тамбовцев, Л.Г. Шемаєва та ін.

Попри вагомий внесок закордонних та вітчизняних науковців, питання удосконалення процесу управління економічною безпекою підприємства залишаються ще недостатньо вивченими, зокрема відсутнє необхідне методичне забезпечення. Низка питань, пов'язаних із моделюванням механізмів забезпечення економічної безпеки підприємства на основі аналізу структурних взаємозв'язків зовнішніх і внутрішніх загроз, не знайшли належного відображення в наукових працях.

**Актуальність теми** дослідження зумовлена необхідністю комплексного підходу до здійснення забезпечення економічної безпеки, що дозволить розробити її адекватну систему, визначити та врахувати вплив дестабілізуючих чинників внутрішнього і зовнішнього середовищ, використати можливості, які створюються цими середовищами, для досягнення інтересів суб'єкта господарювання.

**Метою роботи** є обґрунтування теоретичних та дослідження практичних аспектів управління економічною безпекою підприємства в умовах євроінтеграції.

Відповідно до встановленої мети поставлені і вирішені такі **завдання**:

- дослідити сутність, принципи, проблеми управління економічною безпекою підприємства та визначити основні методичні підходи оцінювання управління економічної безпеки на підприємстві;
- проаналізувати особливості управління економічною безпекою на підприємстві в умовах євроінтеграції;
- визначити вплив факторів зовнішнього середовища на економічну безпеку підприємства;
- провести стратегічний аналіз діяльності підприємства;
- запропонувати та економічно обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення управління економічною безпекою підприємства в умовах євроінтеграції.

**Об'єктом** дослідження є процес управління економічною безпекою підприємства.

**Предметом** дослідження є принципи, методи і інструменти управління економічною безпекою підприємства.

**Методологічну основу** дослідження становили методи наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв'язання визначених завдань в дисертаційній роботі також застосовувались наступні методи: монографічний – при вивченні літературних джерел, практики управління економічною безпекою підприємства; теоретичне узагальнення, порівняння та аналогії – для розкриття сутності поняття «економічна безпека підприємства»; абстрактно-логічний – для здійснення теоретичних узагальнень, формування висновків та обґрунтування нових гіпотез; функціональної оцінки – для визначення тенденцій впливу розвитку об'єктів економічної безпеки на результати господарської діяльності; комплексні – для побудови системи показників управління економічної безпеки підприємства.

Запропоновані та обґрунтовані у роботі механізми управління економічною безпекою підприємства можуть бути використані на практиці вітчизняними промисловими підприємствами. Розроблені в магістерській дисертації на здобуття ступеня магістра рекомендації та пропозиції щодо управління економічною безпекою підприємства були представлені на розгляд ради директорів ПАТ «Трикотажна фабрика «Роза», де було визнано можливість практичного застосування в майбутньому окремих заходів та пропозицій поданих у роботі (акт впровадження № 96 від 17.04.18).

Початком дослідження стала публікація у збірник наукових праць «Економічний вісник НТУУ «КПІ» (м. Київ, 2018 рік) на тему «Управління економічною безпекою підприємства в умовах євроінтеграції».

У роботі використовувались практичні та теоретичні результати дослідження, що висвітлювались у публікаціях на: XVII Міжнародній науково-практичній конференції «Перспективні напрямки розвитку економіки, управління та права: теорія і практика» на тему «Особливості управління економічною безпекою на підприємстві в умовах євроінтеграції» (м. Полтава, 2018 рік); XVII Міжнародну науково-практичну конференцію студентів, аспірантів і молодих вчених на тему «Комплексна оцінка системи економічної безпеки підприємства» (м. Київ, 2018 рік).

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА**

#### **1.1. Сутність, принципи, проблеми управління економічною безпекою підприємства**

Спочатку поняття економічної безпеки розглядалося як створення умов для збереження комерційної таємниці та інших секретів підприємства. Трохи пізніше взяв гору інший підхід до трактування поняття економічної безпеки підприємства. Різкий спад виробництва в цілому по країні, а головне - зміна економічних функцій держави, яке вже не було основним інвестором і споживачем продукції, змусили подивитися набагато ширше на проблему економічної безпеки підприємств. Згідно з цим поглядом економічна безпека підприємства обумовлена впливом зовнішнього середовища, яка в ринковій економіці весь час змінюється, ніколи не залишається стабільною, постійної або незмінною. Саме з позицій впливу зовнішнього середовища, захисту підприємств від її негативного впливу і розглядається зміст категорії економічної безпеки підприємства, в тому числі і в нечисленних поки публікаціях вітчизняних вчених-економістів. У сучасній економічній науці універсальним визначенням економічної безпеки підприємства є наступне:

Економічна безпека підприємства - це стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів для запобігання загрозам і забезпечення стабільного функціонування підприємства в даний час і в майбутньому.

Існує декілька підходів до визначення економічної безпеки підприємства:

— як захист проти економічних злочинів. Дуже часто забезпечення економічної безпеки підприємства зводять до протистояння, захисту від різного роду економічних злочинів (крадіжки, шахрайство, фальсифікації, промислове шпигунство і т.д.). Без сумніву, ці загрози дуже важливі і повинні постійно

аналізуватися і враховуватися, але зводити економічну безпеку підприємства тільки до цього не можна. Це поняття ширше і більш ємне [1];

– як стан захищеності від внутрішніх і зовнішніх загроз. Підприємство - це в першу чергу - об'єкт економічних відносин. Власник підприємства, хоче щоб результатом діяльності підприємства було досягнення поставленої ним мети, яка, як правило, носить економічний характер. Чи будуть виникати в процесі будь-які загрози, чи буде вестися з ними боротьба, як вона буде вестися - власнику, швидше за все, все одно. Боротьба з погрозами, як така, часто не є метою створення та володіння підприємством, ведення ним економічної діяльності. Втім, міркування про економічну доцільність ведення боротьби з загрозами напевно викличе інтерес власника, оскільки це безпосередньо зачіпає його матеріальні інтереси, оскільки ведення цієї боротьби вимагає здійснення витрат, а виграш неочевидним [2];

– як стан ефективного використання ресурсів або потенціалу. Підхід, який намагається уникнути вживання поняття загрози у визначенні економічної безпеки підприємства базується на економічних поняттях досягнення мети, функціонування підприємства, тобто є ресурсно-функціональним підходом.

– як наявність конкурентних переваг. Підхід, прихильники якого вважають, що наявність конкурентних переваг, обумовлених відповідністю матеріального, фінансового, кадрового, техніко-технологічного потенціалів і організаційної структури підприємства його стратегічним цілям і завданням забезпечать йому певний рівень економічної безпеки [3]. Але сам факт наявності переваг і потенціалу, без їх використання і реалізації, не гарантує підприємству економічної безпеки;

– як реалізація і захист економічних інтересів. Відносно більш новий підхід, заснований на реалізації та захисту економічних інтересів підприємства, визначає її як захищеність його життєво важливих інтересів від внутрішніх і зовнішніх загроз, тобто захист підприємства, його кадрового та інтелектуального потенціалу, інформації, технологій, капіталу і прибутку, яка забезпечується системою заходів

спеціального правового, економічного, організаційного, інформаційно-технічного і соціального характеру [4].

Концепція безпеки підприємства висловлює систему поглядів на проблему безпеки підприємства на різних етапах і рівнях виробничої діяльності, а також основні принципи, напрямки і етапи реалізації заходів безпеки. Зарубіжний і вітчизняний досвід забезпечення безпеки свідчить, що для боротьби з усією сукупністю злочинних і протиправних дій необхідна злагоджена й цілеспрямована організація процесу протидії. Причому в організації цього процесу повинні брати участь професійні фахівці, адміністрація фірми, співробітники і користувачі, що і визначає підвищену значимість організаційної сторони питання [5]. Накопичений досвід дозволяє зробити декілька важливих висновків:

1) Забезпечення безпеки може бути одноразовим актом. Це безперервний процес, що полягає в обґрунтуванні і реалізації найбільш раціональних форм, методів, способів і шляхів створення, вдосконалення, розвитку системи безпеки, безперервному управлінні нею, контролі, виявленні її вузьких місць і потенційних загроз фірмі.

2) Безпека може бути забезпечена лише при комплексному використанні всього арсеналу засобів захисту і протидії у всіх структурних елементах виробничої системи і на всіх етапах технологічного циклу.

3) Економічна безпека не буде забезпечена без належної підготовки персоналу підприємства та користувачів, дотримання ними всіх встановлених правил, спрямованих на забезпечення безпеки.

Забезпечення економічної безпеки має здійснюватися на основі наступних принципів [6]:

— комплексність - забезпечення безпеки персоналу, матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів від можливих загроз усіма доступними законними засобами і методами;

— своєчасність - постановка завдань комплексної безпеки на ранніх стадіях розробки системи безпеки на основі аналізу і прогнозування обстановки, погроз;

- безперервність - зловмисники тільки і шукають можливість, як би обійти захисні заходи;

- активність - захищати інтереси фірми необхідно з достатнім наполегливістю;

- законність - розробка системи безпеки на основі федерального законодавства у сфері підприємницької діяльності, інформатизації і захисту інформації, приватної охоронної діяльності, а також інших нормативних актів з безпеки;

- економічна доцільність і порівнянність можливого збитку і витрат на забезпечення безпеки (ефективність – вартість);

- спеціалізація - залучення до розробки засобів захисту спеціалізованих організацій, найбільш підготовлених до конкретного виду діяльності із забезпечення безпеки;

- взаємодія і координація - здійснення заходів забезпечення безпеки на основі чіткої взаємодії зацікавлених підрозділів і служб;

- удосконалення - поява нових технічних засобів захисту з урахуванням змін в методах і засобах розвідки і промислового шпигунства, нормативно-технічних вимог, накопиченого вітчизняного і зарубіжного досвіду;

- децентралізація управління - самостійне функціонування системи безпеки за єдиними принципами.

Особливу увагу необхідно приділяти принципу комплексності. Під комплексною безпекою слід розуміти повне охоплення об'єктів захисту за сукупністю форм протидії та захисту (охорона, режим, кадри, документи і т.д.) на основі правових організаційних та інженерно-технічних заходів.

Головною метою економічної безпеки підприємства є забезпечення його сталого і максимально ефективного функціонування в даний час і забезпечення високого потенціалу розвитку і зростання підприємства в майбутньому.



Результатом забезпечення економічної безпеки підприємства є стабільність (надійність) його функціонування, ефективність фінансово-економічної діяльності (прибутковість), особиста безпека персоналу.

До ресурсів забезпечення надійного існування і прогресивного розвитку підприємства відносять: персонал підприємства, матеріальні та інтелектуальні (інформаційні) ресурси.

З урахуванням цього діяльність по забезпеченню економічної безпеки підприємства містить чотири основних напрямки: захист матеріальних і фінансових цінностей, захист персоналу, захист інтелектуальної власності (у тому числі комерційної таємниці), захист інформаційного забезпечення комерційної діяльності підприємства в ринкових умовах.

За оцінками експертів, витрати на створення системи безпеки підприємства та її оптимальне функціонування можуть досягати 25% витрат від загального забезпечення процесу виробництва.

Ефективність систем управління з точки зору їх здатності своєчасного розпізнавання і вирішення проблем є визначальним чинником успішного функціонування підприємств. Це обумовлено тим, що практично кожен учасник виробничого процесу в своїй діяльності в тій чи іншій мірі стикається з питаннями управління.

Основна проблема підприємства полягає в підтримці життєвоважливих показників на належному рівні в умовах, що склалися. Отримання прибутку в такому обсязі, який забезпечував би відтворювальний процес підприємства в повній мірі, є пріоритетною метою будь-якого підприємства.

У зв'язку з цим підвищується наполегливість і значущість проблеми управління неспроможними підприємствами в умовах нестабільного економічного середовища.

Серед проблем забезпечення економічної безпеки підприємства, які підлягають вирішенню, в першу чергу, слід згадати наступні:

- неповну визначеність з набором складових економічної безпеки підприємства;

- наявність значних утруднень формалізованого опису динамічних властивостей підприємства з метою забезпечення його економічної безпеки у взаємозв'язку з діями дестабілізуючих факторів;

- існуючі труднощі з визначенням складу оціночних критеріїв складових економічної безпеки, а також їх градацією для різних рівнів безпеки;

- відсутні загальновизнані вітчизняні методики оцінки рівня складових економічної безпеки підприємства, оскільки підходи, що отримали визнання в зарубіжній практиці, не завжди можна застосувати в умовах транзитивної економіки України;

- відсутність методики комплексної оцінки рівня економічної безпеки підприємства з урахуванням усіх її складових. Ця проблема досить істотна, оскільки рівні різних складових визначаються за різними шкалами, що ускладнює їх зведення в єдиний комплексний показник.

Перелік проблем можна було б продовжувати. Всі вони потребують наукового осмислення з метою визначення чи вдосконалення підходів до їх ефективному вирішенню.

Державний комітет статистики України надає таку статистику: з 100 підприємств, які зареєструвалися, «виживають» тільки близько 15, інші в період до п'яти років ліквідуються. Але в умовах невизначеності економічної ситуації та недосконалої законодавчої бази щодо антикризового управління будь-яке підприємство, навіть велике, може опинитися у стані банкрутства. Насамперед це пов'язано з тим, що окремо взяте підприємство не є ізольованим від економіки. Воно співпрацює з іншими суб'єктами підприємницької діяльності, державою, споживачами, які, своєю чергою, впливають на стан підприємства. Як видно з рисунка 1.1, починаючи з 2010 року збитки підприємств України почали істотно зростати. Це було викликане світовою фінансовою кризою. Так, у 2011 році загальна кількість підприємств, які знаходяться у процедурах банкрутства зросла

на 37,96 % більше ніж у попередньому році, а частка збиткових підприємств на 6,2 % [7].

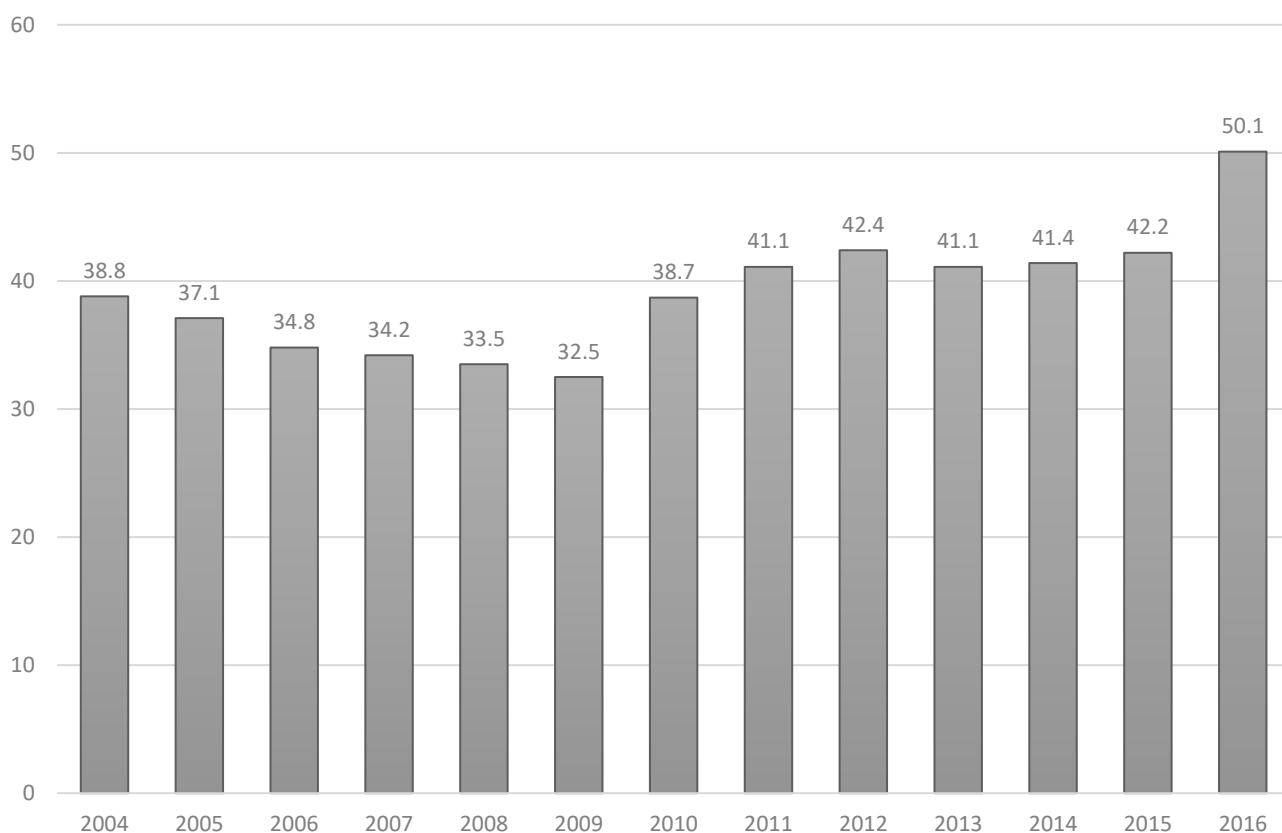


Рис. 1.1 Відсоткова частка збиткових підприємств від загальної кількості підприємств України за 2004-2016 рр.

*Джерело: [32]*

Як видно з рисунка 1.1, починаючи з 2010 року збитки підприємств України почали істотно зростати. Це було викликане світовою фінансовою кризою. Так, у 2011 році загальна кількість підприємств, які знаходяться у процедурах банкрутства зросла на 37,96 % більше ніж у попередньому році, а частка збиткових підприємств на 6,2 %.

За січень-вересень 2013 р. 42,6 % вітчизняних підприємств працювали збитково. Питома вага власного капіталу в структурі пасивів становила 34,6 %. Крім того, 88,5% оборотних активів були сформовані за рахунок поточних зобов'язань, що свідчило про їх низької ліквідності, неплатоспроможності і значної фінансової залежності від зовнішніх кредиторів і інвесторів.

Згідно зі статистикою, в 2014 році співвідношення прибуткових і збиткових підприємств склала 58,6 % і 41,4 % найбільша кількість прибуткових підприємств в Україні знаходиться в Києві, Полтавській та Дніпропетровській областях. Також успішно ведуть бізнес в Київській, Запорізькій та Харківській областях — 1,46 млрд грн, 1,49 млрд. грн і 1,4 млрд. грн прибутку відповідно. Найбільш збиткові підприємства знаходяться у Луганській і Донецькій областях, притому що сума збитків у Донецькій області перевищила 16 млрд. грн, а у Луганській області понад 50% підприємств працювали без прибутку. За кількістю успішних підприємств у країні лідирують Черкащина та Івано-Франківська області - 65,4 % і 62,2 %, що, втім, не вплинуло на показники цих регіонів. Збитки підприємств Черкаської області склали понад 0,6 млрд. грн, а Івано-Франківської — 1,4 млрд. Із західних регіонів найгірший результат показала Рівненська область — збитки там склали 887 млн. грн.

Кількість збиткових промислових підприємств України в 2015 році збільшилася в порівнянні з відповідним періодом минулого року з 41,4 % до 42,2 %. Найбільш прибутковими за підсумками 2015 року були підприємства добувної промисловості, фінансовий результат яких до оподаткування склав 9,8 млрд. грн, підприємства з виробництва харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів — 3,2 млрд. і підприємства по виробництву автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів — 2 млрд. У той же час підприємства переробної промисловості отримали збиток до оподаткування у розмірі 3,34 млрд. грн. Зокрема, металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування, скоротилося на 6,2 млрд. грн, виробництво хімічних речовин і хімічної продукції — на 3,7 млрд. грн, виробництво коксу і продуктів нафтопереробки скоротилося — на 1 млрд. грн і виробництво гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції — на 100,2 млн. грн.

Частка збиткових підприємств у 2016 порівняно з відповідним періодом минулого року зросла на 4,7 в. п. і склала 50 %. Ними допущено 230211,8 млн. грн. збитків, що в 5,2 рази більше, ніж за січень-березень 2013р. Значних обсягів збитків

знанали підприємства промисловості (44,7 % від загальної суми збитків); оптової та роздрібної торгівлі, ремонту автотранспортних засобів і мотоциклів (18,9 %); професійної, наукової і технічної діяльності (13,2 %).

Збереження таких тенденцій в подальшому призведе до банкрутства багатьох підприємств, тому проблема формування економічної безпеки підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища є актуальною.

Забезпечення економічної безпеки підприємства є сукупністю дій, які охоплюють: аналіз потенційних економічних загроз, планування заходів протидії, контроль за виконанням прийнятих заходів, аналіз ефективності системи економічної безпеки.

Аналіз проблем управління економічною безпекою підприємства показав, що всі проблеми вимагають наукового осмислення з метою визначення чи вдосконалення підходів до їх ефективному вирішенню.

## **1.2. Методичні підходи оцінювання управління економічної безпеки на підприємстві**

Поняття економічної безпеки підприємства включає в себе фінансову, інтелектуальну, кадрову, технологічну, правову, екологічну, інформаційну та силову складові. До них також слід додати ринкову, а також інтерфейсну складову, що характеризує надійність взаємодії з економічними контрагентами підприємства.

Забезпечення економічної безпеки передбачає виділення, аналіз і оцінку існуючих загроз за кожною з функціональних складових і розробку на їх основі системи протидії і попереджувальних заходів.

1) Фінансова складова характеризує фінансову забезпеченість підприємства. Про ослаблення фінансової безпеки свідчать: зниження ліквідності; підвищення кредиторської та дебіторської заборгованості; зниження фінансової стійкості і т. п. За дану складову економічної безпеки відповідають фінансові й економічні служби

підприємства. Оцінку фінансової безпеки підприємства можна виконати на основі аналізу його фінансової стійкості [8], ступінь якої визначається виходячи з достатності обігових коштів (власних або позикових) для здійснення виробничо-збутової діяльності.

Особливої уваги заслуговує визначення факторів (груп) та часткових показників фінансової безпеки, які повинні відображати стан фінансової системи підприємства, слугувати базою для внесення, за необхідності, відповідних коректив в його розвиток. Їх вибір обумовлюється тим, що всі показники в комплексі повинні визначати економічну безпеку підприємства. Фактори економічної безпеки підприємства упорядковані на основі експертного методу. В результаті було обрано наступні показники факторів економічної безпеки підприємства: ліквідності; фінансової стійкості; рентабельності; ділової активності.

Адекватні математичні моделі для управління економічною безпекою вимагають всебічного врахування факторів невизначеності, пов'язаних з особливостями функціонування підприємств в сучасних ринкових умовах. Вплив даних факторів ускладнює отримання необхідних правильних та обґрунтованих рішень, що обумовлює практичну важливість обробки нечітких даних та необхідність використання нечітко-множинного підходу.

Розроблено багатфакторну нечітко-множинну модель аналізу рівня економічної безпеки підприємства, що дозволяє розрахувати інтегральний показник економічної безпеки підприємства на основі відповідної системи груп факторів, розподілених за нечіткими рівнями.

Економічна безпека підприємства ( $I$ ) може бути оцінена на основі значень узагальнених груп показників:

$$I = f_Z(Y_1, Y_2, Y_3, Y_4) \quad (1.1.)$$

де  $Y_i$  – відповідна  $i$ -та група показників.

У свою чергу, комплексне значення кожної з вказаних груп показників було розраховане за наступними коефіцієнтами (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1.

**Групи показників економічної безпеки підприємства**

Назва групи	Назва показника	Позначення
Оцінка ліквідності активів (Y1)	Коефіцієнт покриття	X1
	Коефіцієнт швидкої ліквідності	X2
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	X3
Оцінка фінансової стійкості (Y2)	Коефіцієнт фінансової стабільності	X4
	Коефіцієнт незалежності (автономії)	X5
	Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	X6
Оцінка рентабельності (Y3)	Коефіцієнт рентабельності активів	X7
	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	X8
	Коефіцієнт рентабельності діяльності	X9
	Коефіцієнт рентабельності продукції	X10
Оцінка ділової активності (Y4)	Коефіцієнт оборотності основних засобів	X11
	Коефіцієнт оборотності активів	X12
	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	X13

*Джерело: [9]*

Наступним кроком було здійснення розрахунку значимості факторів за правилом Фішберна. Результат подано у табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

**Групи показників економічної безпеки підприємства**

Назва групи	Вага групи	Назва показника	Вага показника
Оцінка ліквідності активів (Y1)	0.32	Коефіцієнт покриття	0.107
		Коефіцієнт швидкої ліквідності	0.107
		Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.107
Оцінка фінансової стійкості (Y2)	0.24	Коефіцієнт фінансової стабільності	0.08
		Коефіцієнт незалежності (автономії)	0.08
		Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	0.08
Оцінка рентабельності (Y3)	0.16	Коефіцієнт рентабельності активів	0.04
		Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0.04
		Коефіцієнт рентабельності діяльності	0.04
		Коефіцієнт рентабельності продукції	0.04
Оцінка ділової активності (Y4)	0.08	Коефіцієнт оборотності основних засобів	0.027
		Коефіцієнт оборотності активів	0.027
		Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0.027

*Джерело: [9]*

Після отримання вагових коефіцієнтів було здійснено обрахунок інтегральних показників по групах коефіцієнтів Y1-Y4 та інтегрального показника оцінки економічної безпеки підприємства I.

Для кожного моменту часу за всіма групами показників отримаємо згортання цих показників в межах своїх груп за рівнями відповідно:

$$A_j^l = \sum_{j=1}^n X_j^l r_{ij} \quad (1.2.)$$

де  $l$  – нечіткий рівень відповідної групи показників,  $l \in \{\text{«ДН»}; \text{«Н»}, \text{«СР»}; \text{«В»}; \text{«ДВ»}\}$ ;

$n$  – кількість показників відповідної групи;

$X_j^l$  – показники відповідної групи;

$r_{ij}$  – ваги показників відповідної групи.

Інтегральну оцінку фінансової безпеки підприємства розраховано за формулою:

$$I = \sum_{i=1}^N A_j^l r_i \quad (1.3.)$$

Для оцінки інтегрального показника рівня економічної безпеки підприємства необхідно формалізувати вигляд показника, тобто описати ті рівні, за якими буде проводитися комплексна оцінка рейтингу підприємства. Грунтуючись на типи фінансової стійкості, крізь призму яких науковці розглядають питання економічної безпеки підприємства для інтегральної оцінки її рівня виділимо нечіткі підмножини [15]:

1) Економічна небезпека («ДН») – підприємство характеризується як таке, що має дуже низьку фінансову стійкість, воно знаходиться на межі банкрутства, за якого запаси і витрати більші суми власних оборотних коштів, кредитів під товарно-матеріальні цінності.

2) Хитлива економічна безпека («Н») – ситуація, за якої відбувається порушення платоспроможності, але зберігається можливість відтворення рівноваги платіжних засобів і платіжних зобов'язань за рахунок залучення тимчасово вільних джерел засобів в оборот підприємства.



3) Нормальна економічна безпека («СР») – гарантується платоспроможність підприємства. Середня фінансова стабільність.

4) Висока економічна безпека («В») – підприємство характеризується високою фінансовою стабільністю, має високий запас конкурентоспроможності.

5) Абсолютна економічна безпека («ДВ») – фінансовий стан підприємства стабільний, такий, що швидко розвивається, характеризується досить високим рівнем платоспроможності у порівнянні з іншими підприємствами.

Класифікатор інтегрального показника оцінки рівня економічної безпеки за виділеними нечіткими рівнями наведений в рис.1.2.

Дуже низький				Середній						Дуже високий					
A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	A <sub>3</sub>	A <sub>4</sub>	A <sub>5</sub>	A <sub>6</sub>	A <sub>7</sub>	A <sub>8</sub>	A <sub>9</sub>	A <sub>10</sub>	A <sub>11</sub>	A <sub>12</sub>	A <sub>13</sub>	A <sub>14</sub>	A <sub>15</sub>	A <sub>16</sub>
				Низький				Високий							

Рис. 1.2. Класифікація інтегрального показника оцінки рівня економічної безпеки підприємства

*Джерело: [2]*

Відповідно до класифікатора, зображеного у рис. 1.2., можна визначити рівень економічної безпеки підприємства.

2) Ринкова складова відображає ступінь відповідності внутрішніх можливостей розвитку підприємства зовнішнім, які складаються в ринковому середовищі. Про ослаблення ринкової безпеки свідчать: зменшення частки ринку, займаної підприємством; послаблення конкурентних позицій і здатності протидіяти конкурентному тиску; зниження адаптаційних можливостей підприємства до змін на ринку, відставання від вимог ринку і т. д. За дану складову економічної безпеки підприємства повинна відповідати служба маркетингу. Оцінку рівня ринкової безпеки можна виконати на основі наступного підходу.

Суть підходу полягає в оцінці ступеня відповідності внутрішніх можливостей розвитку підприємства зовнішнім генеруються ринковим середовищем. Фактори ринкового середовища та фактори, що визначають внутрішні можливості підприємства, як і в методі SWOT-аналізу [8] ділять на дві групи. Для зовнішнього

середовища - можливості та загрози для підприємства - сильні і слабкі сторони діяльності.

Вплив кожного з факторів (як зовнішнього середовища, так і внутрішньої) на ринкову безпеку підприємства оцінюють за допомогою коефіцієнтів упевненості, які вимірюються за шкалою від -1 до +1. Кожен з факторів розглядається як свідчення про наявності чи відсутності загроз ринкової безпеки підприємства. При цьому можливості і сильні сторони оцінюють від 0 до +1, а загрози і слабкі сторони – від 0 до -1. Значення коефіцієнта впевненості відображає ступінь впевненості в тому, що вплив вимірюваного їм фактору збільшує (+) або зменшує (-) ступінь ринкової безпеки підприємства. Значення коефіцієнтів упевненості (оцінки) факторів визначають на підставі минулого досвіду діяльності або експертним методом, в якості експертів можуть виступити керівника і провідні фахівці підприємства. Отримані оцінки послідовно комбінують (до отриманої підсумкової оцінки двох факторів додають оцінку наступного фактору і т. д.) за відомими правилами [2]:

$$K_0 = K_1 + K_2 * (1 - K_1) \quad (1.4.)$$

Якщо  $K_1 > 0$  і  $K_2 > 0$ ;

$$K_0 = -(|K_1| + |K_2| * (1 - |K_1|)) \quad (1.5.)$$

Якщо  $K_1 < 0$  і  $K_2 < 0$ ;

$$K_0 = \frac{K_1 + K_2}{1 - \min(|K_1|, |K_2|)} \quad (1.6.)$$

Якщо  $K_1$  і  $K_2$  мають різні знаки.

Інтегральну оцінку всього комплексу факторів порівнюють з таблицею прийняття рішень (табл. 1.3.) і роблять висновок про рівень ринкової безпеки підприємства. Необхідно відзначити, що при оцінці можуть розглядатися як ті фактори зовнішнього середовища і самого підприємства, які характеризують його реальну діяльність, так і ті, які характеризують його потенційні можливості розвитку. Відповідно, оцінка здійснюється: реального (дійсного) рівня ринкової безпеки; потенційного, який буде досягнутий, якщо підприємство реалізує розглянутий варіант розвитку.

Таблиця 1.3.

**Рівні ринкової безпеки підприємства**

Значення інтегральної оцінки	Висновок щодо рівня ринкової безпеки
$K_0 \leq -0,8$	Кризовий стан
$-0,8 < K_0 < -0,6$	Критичний рівень безпеки
$-0,6 < K_0 < -0,3$	Передкритичний рівень
$-0,3 < K_0 < 0,3$	Ситуація невизначеності
$0,3 \leq K_0 < 0,6$	Нестійкий стан
$0,6 \leq K_0 < 0,8$	Нормальний рівень безпеки
$K_0 \geq 0,8$	Абсолютна безпека

Джерело: [2]

3) Інтерфейсна складова характеризує надійність взаємодії з економічними контрагентами. Загрозу даної складової економічної безпеки підприємства представляють можливі непередбачені зміни умов взаємодії (аж до розриву відносин) з економічними контрагентами: постачальниками, торговими і збутовими посередниками, інвесторами, споживачами і т. д. Відповідальність за дану складову економічної безпеки несе служба маркетингу [26, с. 15].

Перерахунок оцінок за порядковою шкалою відносні кількісні проводиться за формулою:

$$O_{ji} = \frac{O_i}{O_{\max}} \quad (1.7.)$$

де  $O_{ji}$  - відносна оцінка  $j$ -го контрагента по  $i$ -му критерію;

$O_i$  - бальна оцінка  $j$  - го контрагента по  $i$ -му критерію;

$O_{\max}$  - максимально можлива оцінка.

$$P_u = \sum_{i=1}^n O_{ji} * B_i \quad (1.8.)$$

Сукупну оцінку надійності  $j$ -го контрагента виконують за формулою, (1.8.) де  $B_{ji}$  - вагомість  $i$ -го показника для  $j$ -го контрагента. Оцінку взаємодії з усією сукупністю контрагентів  $H_{\text{заг}}$  розраховують як середньоарифметичну  $H_j$

(середньозважену, якщо вагомості контрагентів істотно різняться). В залежності від її значення можна виділити наступні рівні економічної безпеки (табл. 1.4.).

Таблиця 1.4.

### Рівні економічної безпеки підприємства

Показник	Стан
$H_{\text{заг}} = 1$	Абсолютна безпека
$-0,75 \leq H_{\text{заг}} < 1$	Нормальна безпека
$0,50 \leq H_{\text{заг}} < 0,75$	Нестабільне положення
$0,25 \leq H_{\text{заг}} < 0,50$	Критичний стан
$0,00 \leq H_{\text{заг}} < 0,25$	Кризовий стан

Джерело: [26]

В залежності від специфіки економічного контрагента перелік критеріїв може бути змінений. Оцінка надійності кожного з контрагентів виконується в таблицях аналогічних табл. 1.5. Вона характеризує ступінь відповідності аналізованого контрагента кожному з оціночних критеріїв. Оцінки проставляються шляхом проставлення відміток (наприклад "1") у рядках з назвами критеріїв проти стовпців з оцінками.

Таблиця 1.5.

### Приклад ситуаційної оцінки економічного контрагента

Критерії	Порядкова шкала				
	Точно відповідає	Вірогідно відповідає	Невизначеність	Вірогідно не відповідає	Точно не відповідає
Імідж		1			
Досвід роботи	1				
Фінансовий стан		1			
Обов'язковість виконання контракту			1		
Тенденції розвитку		1			
Економічний потенціал			1		
Оцінка в балах	1	3	2	0	0

Джерело: [26]

4) Інтелектуальна складова характеризує інтелектуальний потенціал працівників підприємства. Негативні впливи на дану складову надають: втрата провідних висококваліфікованих працівників, що призводить до ослаблення інтелектуального потенціалу підприємства; зниження питомої ваги інженерно - технічних і наукових працівників у загальній кількості працюючих; зниження винахідницької та раціоналізаторської активності; зниження освітнього рівня працівників і, особливо, осіб апарату управління.

За дану складову безпеки повинна відповідати кадрова служба (відділ кадрів) і особисто головний інженер. Рівень інтелектуальної складової економічної безпеки може бути визначений наступним чином.

Розраховують значення наступних показників (коефіцієнтів) [25, с. 15]:

–плинність працівників високої кваліфікації, розраховується як відношення кількості звільнених працівників до загальної кількості працівників даної кваліфікації;

–питома вага інженерно-технічних і наукових працівників, розраховується як відношення їх кількості до всього кількості працюючих;

–показник винахідницької (раціоналізаторської) активності, визначається як відношення кількості винаходів (рацпропозицій) до кількості працюючих або інженерно-технічних працівників;

–показник освітнього рівня, визначається як відношення кількості осіб, які мають вищу (спеціальну) освіту відповідно до профілю діяльності підприємства, до загальної кількості працюючих і т. п.

Ці та інші аналогічні показники (коефіцієнти) порівнюють з показниками інших підприємств або аналізують у динаміці (природно, при цьому враховують економічні показники діяльності аналізованого і порівнюваних підприємств). Спочатку значення всіх показників зводять в інтегральний, використовуючи наступну формулу (відомий у математиці метод відстаней).

$$P_u = \sum_{i=1}^n (1 - \delta_i) * B_i \quad (1.9.)$$

де  $n$  - кількість показників;

$B_i$  - вага  $i$ -го показника;

$\delta_i$  - відносна оцінка  $i$ -го показника;

Аналогічні розрахунки виконують для всіх порівнюваних підприємств (періодів часу).

Далі виводять середні значення інтегрального показника ( $P_{уср}$ ) для галузі (ринку), або ж для конкретного підприємства за ряд років. При цьому можна задати певний діапазон середніх ( $0,7 P_{уср} \leq P_{ср} \leq 1,3 P_{уср}$ ).

За ступенем відхилення фактичних значень від середнього можна судити про рівень інтелектуальної складової економічної безпеки (табл. 1.6.).

Таблиця 1.6.

#### Рівні інтелектуальної складової економічної безпеки

Показник	Стан
$P_u < P_{ср}$	Рівень інтелектуальної безпеки вищий за середній
$P_u \geq P_{ср}$	Рівень безпеки нижчий за середній
$0,7P_{уср} \leq P_{ср} \leq 1,3P_{уср}$	Середній рівень безпеки

Джерело: [25]

5) Кадрова складова характеризує кадрову забезпеченість підприємства. До основних негативних впливів відносять: відтік кадрів; плинність кадрів; фізичне старіння кадрів, старіння їх знань та кваліфікації; низька кваліфікація кадрів; поєднання основної діяльності з роботою в інших організаціях, що пов'язано як з низькою віддачею працівника, так і з можливим виходом конфіденційної інформації за межі підприємства. За дану складову безпеки повинна відповідати кадрова служба (відділ кадрів).

Розрахунок рівня безпеки для кадрової складової виконують аналогічно викладеному вище, вносячи зміни до складу показників. У ряді випадків показники інтелектуальної та кадрової складової економічної безпеки підприємства об'єднують [25, с. 17].

6) Технологічна складова характеризує технологічний потенціал і ступінь його захищеності.

До основних негативних впливів відносять:

- дії, спрямовані на підриг технологічного потенціалу підприємства;
- порушення технологічної дисципліни;
- моральне старіння використовуваних технологій.

Протидією повинна займатися технологічна служба (контроль технологічної дисципліни, удосконалення існуючих і розробка нових ефективних технологій тощо). Показники рівня технологічної безпеки можуть бути розраховані аналогічно двом попереднім складовим, однак склад показників буде іншим.

Так, наприклад, слід використовувати такі показники, які характеризують технологічний потенціал і технологічну безпеку підприємства (природно, з урахуванням економічних результатів їх діяльності):

- рівень прогресивності технологій, розраховується як відношення кількості використовуваних прогресивних сучасних технологій (на рівні кращих серед підприємств, що працюють на конкретному ринку) до загальної їх кількості на підприємстві;

- рівень прогресивності продукції, що розраховується як відношення кількості найменувань вироблених нових прогресивних видів продукції (на рівні кращих зразків серед підприємств, що працюють на конкретному ринку) в загальній їх кількості;

- рівень технологічного потенціалу, що розраховується як частка технічних і технологічних рішень на рівні винаходів у загальній кількості нових рішень, використовуються у виробничому процесі і т.д [26].

7) Правова складова. Основними загрозами безпеки є:

- недостатня правова захищеність інтересів підприємства договірної та іншої ділової документації;
- порушення юридичних прав підприємства та його працівників;

– навмисне або ненавмисне розголошення комерційно важливих відомостей;  
порушення норм патентного права.

Протидією повинна займатися юридична та патентно-ліцензійна служба (правове забезпечення діяльності підприємства, юридична опрацювання договірної документації, ведення судових і арбітражних розглядів, правове навчання персоналу, ведення патентного фонду підприємства, контроль порушень норм патентного права, цензура публікацій). Рівень правової безпеки може бути визначений в залежності від співвідношення втрат, понесених підприємством (як реальних, так і у вигляді упущеної вигоди) внаслідок порушення правових норм (наприклад, виплат за позовами через порушення юридичних норм і прав), і загального розміру запобігнутого юридичною службою втрат. Для оцінки може бути запропонована наступна шкала (табл. 1.7.):

Таблиця 1.7.

#### Рівні правової складової економічної безпеки

Показник	Стан
немає	Абсолютна правова безпека
від 0 до 25 %	Нормальна правова безпека
25 % - 50 %	Нестабільний стан
50 % - 75 %	Критичний стан
75 % - 100 %	Кризовий стан

*Джерело: [26]*

8) Екологічна складова. Негативні впливи на економічну безпеку, що відносяться до даної складової:

- загроза здоров'ю працівників підприємства;
- втрата прибутку внаслідок високого рівня екологічних штрафів і платежів;
- зниження конкурентоспроможності підприємства і продукції;
- підрив іміджу підприємства.

Протидією повинна займатися служба екологічної безпеки (контроль екологічності та екологізація всіх сторін діяльності підприємства). Рівень



екологічної безпеки підприємства може бути укрупнено визначена наступним чином:

- абсолютна екологічна безпека, якщо забруднюючих речовин у викидах (у повітряне, водне середовище і ґрунт), що супроводжують діяльність підприємства, немає;

- нормальна екологічна безпека, якщо фактична концентрація забруднюючих речовин у викидах знаходиться в межах гранично допустимої концентрації (ГДК);

- нестійкий екологічний стан, якщо фактична концентрація забруднюючих речовин у викидах (по більшості забруднювачів) перевищує ГДК не більше ніж на 50 %;

- критичний екологічний стан, якщо фактична концентрація забруднюючих речовин у викидах (за більшості забруднювачів) перевищує ГДК більш ніж у два рази [26].

9) Інформаційна складова. Рівень цієї складової економічної безпеки визначається часткою неповної, неточної та суперечливої інформації, використовуваної в процесі прийняття управлінських рішень.

Протидією повинна займатися інформаційно-аналітична служба спільно зі службою охорони (аналіз достовірності інформації, що надходить, збір, накопичення, систематизація та зберігання інформації, захист інформації від несанкціонованого доступу, підтримка зв'язків з діловими партнерами і широкими верствами громадськості).

$$K_u = K_{пл} * K_T * K_{пр} \quad (1.10.)$$

В якості показників рівня інформаційної безпеки можуть бути використані наступні коефіцієнти:

- коефіцієнт повноти інформації ( $K_{пл}$ ), що розраховується як відношення обсягу інформації, наявної в розпорядженні особи, що приймає рішення (ОПР), та обсягу інформації необхідної для ухвалення обґрунтованого рішення;

– коефіцієнт точності інформації ( $K_T$ ), що розраховується як відношення обсягу релевантної інформації до загального обсягу наявної в розпорядженні ОПР інформації;

– коефіцієнт суперечливості інформації ( $K_{пр}$ ), що розраховується як відношення кількості незалежних свідчень на користь ухвалення рішення до загальної кількості незалежних свідчень у сумарному обсязі релевантної інформації. Обсяг інформації може бути розрахований в сторінках формату А4, кількості символів тексту, Кбайт, Мбайт і т. п. Рівень інформаційної безпеки може бути визначений на основі значень трьох згаданих коефіцієнтів (табл. 1.8.):

Таблиця 1.8.

### Рівні інформаційної складової

Показник	Стан
$K_u \geq 0,7$	Рівень безпеки високий
$0,3 \leq K_u < 0,7$	Рівень безпеки середній
$K_u < 0,3$	Рівень безпеки низький

*Джерело: [26]*

10) Силова складова. До основних негативних впливів, що характеризують цю складову, відносять:

– фізичні і моральні впливи, спрямовані на конкретних особистостей, в особливості керівництво та провідних фахівців підприємства з метою заподіяти шкоду їх здоров'ю (фізичному і психологічному), а також репутації та матеріального благополуччя, що становить загрозу нормальній діяльності підприємства;

– негативні впливи, які заподіюють шкоду майну підприємства, несуть загрозу зниження вартості його активів і втрати економічної незалежності (у т.ч. доступ до конфіденційної інформації підприємства, включаючи промислове шпигунство; дезінформація; знищення інформації тощо).

Протидією негативним впливам, що належать до силової складової повинна займатися служба охорони (забезпечення фізичного захисту керівництва підприємства, організація пропускнуго режиму, охорона будівель, приміщень,

ліній зв'язку та обладнання, захист інформації від несанкціонованого доступу, забезпечення режиму секретності документів і матеріалів, забезпечення безпеки в екстремальних умовах, навчання персоналу розпізнавати небезпеку і вживати заходів самозахисту).

Рівень цієї складової економічної безпеки підприємства може бути визначений на основі оцінки ймовірності реалізації зазначених вище (а також інших аналогічних) загроз. Ця ймовірність ( $P$ ) може бути розрахована як об'єктивно частота негативних впливів у минулому і поточному періодах діяльності підприємства, або ж суб'єктивно - методом експертних оцінок. При цьому до уваги необхідно брати можливий збиток, внаслідок реалізації загроз.

Визначення рівня силової складової економічної безпеки може бути розраховане на підставі табл. 1.9.

Таблиця 1.9.

### Рівні силової складової економічної безпеки

Рівень безпеки	Умови			
Високий	$P \leq 0,0001$ $P_t \approx C C_p$	$P \leq 0,001$ $ВД < P_t \leq В$	$P \leq 0,01$ $P_{ч} < P_{ч} \leq ВД$	$P \leq 0,1$ $P_t \leq P_{ч}$
Середній	$0,0001 < P \leq 0,001$ $P_t \approx C C_p$	$0,001 < P \leq 0,01$ $ВД < P_t \leq В$	$0,01 < P \leq 0,1$ $P_{ч} < P_{ч} \leq ВД$	$0,1 < P \leq 0,2$ $P_t \leq P_{ч}$
Низький	$P > 0,001$ $P_t \approx C C_p$	$P > 0,01$ $ВД < P_t \leq В$	$P > 0,1$ $P_{ч} < P_{ч} \leq ВД$	$P > 0,2$ $P_t \leq P_{ч}$

Джерело: [26]

Умовні позначення:

$P$  - імовірність втрат;

$P_t$  - величина можливих втрат;

$P_{ср}$  - власні кошти підприємства;

$В$  - виручка від реалізації продукції;

$ВД$  - валовий дохід;

$P_{ч}$  - чистий прибуток.

Слід зазначити, що аналогічним чином можна визначити рівні безпеки по кожній з розглянутих вище складових. Проте на практиці це зробити складно, оскільки для більшості складових економічної безпеки важко оцінити ймовірності та величини можливих втрат [26].

Результати аналізу і оцінки рівнів складових економічної безпеки не є самоціллю. Вони повинні бути покладені в основу розробки комплексу заходів, спрямованих на протидію загрозам і підвищення рівня економічної безпеки підприємства, і відповідно розширення його адаптаційних можливостей до змін умов господарської діяльності, створення умов для стабільного функціонування і розвитку.

### **1.3. Особливості управління економічною безпекою на підприємстві в умовах євроінтеграції**

Перед більшістю українських підприємств, особливо в сучасних важких умовах господарювання та в умовах євроінтеграції, стоїть проблема ефективного управління економічною безпекою, яка здатна забезпечити зниження рівня загроз діяльності підприємств від впливу внутрішніх та зовнішніх факторів [11]. Поняття «управління економічною безпекою» є більш конкретним, проте зміст залишається тим же, це – комплекс заходів та способів підтримки господарюючого суб'єкта в такому стані, в якому він здатний стійко функціонувати, розвиваючись у розширеному масштабі, задовольняти реальні економічні потреби на рівні не нижче критичного рівня, забезпечувати економічну незалежність, протистояти існуючим та раптово виникаючим небезпекам та загрозам.

Важлива особливість заходів і засобів щодо управління економічною безпекою полягає в тому, що в сукупності вони повинні створювати єдину цілеспрямовану систему. Системний підхід до її формування передбачає врахування всіх реальних умов, в яких знаходиться господарюючий суб'єкт як об'єкт економічної безпеки [12]. Щоб володіти необхідною цілеспрямованістю,

система управління економічною безпекою повинна мати чітко окреслені елементи, механізм їх роботи та схему взаємодії. При її розробці слід спиратися на найважливіші теоретичні положення загальної теорії систем. Будь-яка система як відмежована безліч взаємопов'язаних елементів має свої якісні характеристики:

- множинність елементів;
- тісний діалектичний зв'язок елементів;
- сумісність елементів;
- присутність в системі саме таких елементів, які в сукупності дозволяють отримати нову системну якість, або, як прийнято називати в загальній теорії систем, емерджентні властивості, які не притаманні її елементам окремо, а виникають завдяки їх об'єднанню;
- внутрішню цілісність системи;
- відносну обмеженість сукупності елементів від інших систем.

Системний підхід до управління економічною безпекою може служити теоретико-методологічною основою аналізу систем забезпечення економічної безпеки на різних рівнях господарювання [13].

Суть економічної безпеки з точки зору системного підходу полягає в тому, що кожен з її елементів існує і розвивається не ізольовано, а разом з іншими, і тому кожен елемент є вагомим при отриманні кінцевого результату. Система економічної безпеки підприємства може бути представлена у вигляді щита, що захищає багаторівневу піраміду об'єктів економічної безпеки, фундаментом якої є матеріально-технічна база, персонал підприємства та його ресурсне забезпечення. Структурний склад капіталу підприємства формує його фінансовий стан, який характеризується певним рівнем ліквідності та фінансової стійкості, що, в свою чергу, визначається залежністю «обсяг виготовленої продукції – витрати – прибуток». Таким чином, піраміда являє собою певну архітектуру підприємства, всередині якої відбувається рух матеріальних та фінансових ресурсів, що, в свою чергу, може спричиняти певні внутрішні загрози та пов'язані із ними ризики здійснення підприємницької діяльності. На нашу думку, в умовах євроінтеграції

система управління економічною безпекою підприємства повинна забезпечити захист від негативного впливу зовнішніх та внутрішніх загроз, дестабілізуючих факторів та сприяти реалізації інтересів власників, працівників, партнерів підприємства та інших зацікавлених сторін.

Метою управління економічною безпекою підприємства є мінімізація загроз розвитку бізнесу та забезпечення збереження майна підприємства. Відповідно, в сучасних умовах господарювання та в умовах євроінтеграції система управління економічною безпекою підприємства повинна вирішувати такі завдання:

- прогнозування та організація діяльності із попередження можливих загроз економічній безпеці підприємства, в тому числі і загроз, які виникають в умовах розширення ринків діяльності;

- виявлення, аналіз і оцінка наявних реальних загроз економічній безпеці підприємства, а також прийняття управлінських рішень щодо їх нівелювання;

- забезпечення фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності підприємства в будь-який момент часу;

- забезпечення технологічної незалежності та досягнення конкурентоспроможності продукції;

- підбір достатнього рівня кваліфікації персоналу та оцінка ефективності його функціонування;

- захист інформаційного середовища, комерційної таємниці та досягнення високого рівня інформаційного забезпечення роботи;

- забезпечення безпеки персоналу, капіталу, майна та комерційних інтересів;

- недопущення проникнення на підприємство структур економічної розвідки конкурентів, організованої злочинності та окремих осіб із протиправними намірами;

- вироблення найбільш оптимальних управлінських рішень щодо стратегії і тактики економічної діяльності підприємства;

- організація системи контролю за ефективністю функціонування системи безпеки, вдосконалення її елементів.

Побудова системи управління економічною безпекою підприємства в умовах євроінтеграції ринку має здійснюватися на основі дотримання наступних принципів [14]:

- законності (вся діяльність підприємства повинна здійснюватися на законних підставах);
- прав та свобод особи (система повинна забезпечувати економічну та правову безпеку кожного працівника й власника підприємства);
- системності та комплексності (кожен елемент системи може бути розглянутий як джерело та загроза економічній безпеці);
- раціональності та економічної ефективності (витрати на організацію та функціонування системи безпеки не повинні перевищувати доходи бізнесу);
- ієрархічного підпорядкування (у економічній системі повинна бути вибудована чітка система повноважень і обов'язків кожного працівника, визначена ієрархічна система підпорядкування);
- безпосередності та безперервності (передбачає забезпечення постійної працездатності системи і поєднання превентивних та репресивних заходів забезпечення економічної безпеки).

В сучасних умовах господарювання здійснення практичних дій щодо управління економічною безпекою підприємства повинно починатися із діагностики фактичного стану економічної безпеки підприємства.

Діагностика – це сукупність досліджень для виявлення слабкої ланки в системі забезпечення економічної безпеки об'єкта, визначення проблем та пошук варіантів їх вирішення. Результатом діагностики повинен стати перелік запропонованих заходів щодо підвищення рівня економічної безпеки в умовах постійного зростання ризиків діяльності підприємства та план дій із здійснення постійного моніторингу стану об'єкту. Далі необхідно буде оцінити ефективність запропонованих заходів та здійснити реалізацію найбільш оптимальних рішень із урахуванням їх швидкодії.

У зв'язку із тим, що на економічну безпеку підприємства впливає величезна кількість як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, на підприємстві повинен бути побудований механізм постійного контролю та відстеження за зміною цих факторів. Для ефективного управління економічною безпекою підприємства, крім безлічі факторів, необхідно враховувати і сучасні умови господарювання, зокрема [13]:

- критичне зниження рентабельності та доходів підприємств, що сповільнює переорієнтацію та стабілізацію виробництва без підтримки зовнішніх інвестиційних джерел;

- появу нових конкурентів на ринку, що зумовлено розширенням ринків в умовах євроінтеграції;

- постійне зростання витрат виробництва, що зумовлено, головним чином, монопольним ціноутворенням в системі господарських зв'язків підприємств, забезпечення його матеріальними, енергетичними, комунікаційними та іншими ресурсами.

В умовах євроінтеграції України з метою зменшення загроз діяльності вітчизняних підприємств, а також для ефективного управління економічною безпекою підприємства необхідно створити наступні підсистеми економічної безпеки підприємства [27]:

- підсистему планування та прогнозування, яка дозволяє визначати цілі управління;

- інформаційну підсистему (фінансовий і управлінський облік), яка в будь-який момент забезпечує управління актуальною, повною і точною інформацією про стан керованого об'єкта і зовнішнього середовища, а також про тенденції їх зміни в майбутньому;

- аналітичну підсистему, тобто мати у своєму розпорядженні спеціалістів, інструментарій та методи діагностики;

- ефективну виконавчу підсистему (контроль), що дозволяє швидко і точно реалізувати керуючий вплив;



– підсистему зворотного зв'язку (прийняття управлінських рішень) для оцінки результату керуючого впливу на стан об'єкта управління та внесення коректив у разі виходу відхилення досягнутого стану системи від її бажаного стану за межі заданого інтервалу – інтервалу допустимих відхилень.

На основі проведеного експертного дослідження (2016 р.) промислових підприємств і підприємств сфери послуг виділено наступні ризики та загрози від євроінтеграції. Для досліджених підприємств головною загрозою є військові дії, політична нестабільність в країні, зростання конкуренції на внутрішньому ринку, витрати на перехід до міжнародних стандартів, втрата ринків збуту в РФ. Особливостями промислових підприємств є: необхідність проведення модернізації обладнання, збільшення витрат на дотримання екологічної політики, велика кількість документів, витрат та часу для оформлення експорту, додаткові витрати на дотримання безпеки праці.

Визначено пріоритетні можливості підприємств від євроінтеграції, а саме: гармонізація вітчизняних і міжнародних стандартів виробництва та якості продукції, доступ до ринку ЄС, зниження цін на обладнання для проведення модернізації, зниження митних тарифів і безмитні квоти, можливість розширеного співробітництва із закордонними партнерами [24]. Оскільки умови процесу євроінтеграції України проходили на міждержавному рівні тому саме держава має визначний вплив і може дати відчутний поштовх для підприємств у їх розвитку в цьому напрямку. Таким чином, процес управління економічною безпекою підприємств в умовах євроінтеграції повинен передбачати залучення як власників (через побудову відповідного механізму), так і держави, оскільки її роль на сьогодні багато в чому є визначальною для бізнесу.

## Висновки до розділу 1

В результаті проведеного дослідження у першому розділі роботи було визначено, що економічна безпека підприємства - це стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів для запобігання загрозам і забезпечення стабільного функціонування підприємства в даний час і в майбутньому. Забезпечення економічної безпеки має здійснюватися на основі принципів комплексності, своєчасності, безперервності, активності, законності, економічної доцільності, спеціалізації, взаємодії та координації, удосконалення та децентралізації управління. Було визначено низку проблем, які потребують наукового осмислення з метою визначення чи вдосконалення підходів до їх ефективного вирішення.

Досліджуване питання є багатогранним і включає в себе фінансову, інтелектуальну, кадрову, технологічну, правову, екологічну, інформаційну та силову складові. До них також слід додати ринкову, а також інтерфейсну складову, що характеризує надійність взаємодії з економічними контрагентами підприємства.

Було виявлено, що результати аналізу і оцінки рівнів складових економічної безпеки повинні бути покладені в основу розробки комплексу заходів, спрямованих на протидію загрозам і підвищення рівня економічної безпеки підприємства, і відповідно розширення його адаптаційних можливостей до змін умов господарської діяльності, створення умов для стабільного функціонування і розвитку.

Отже, в результаті досліджень можна дійти висновку, що система управління економічною безпекою, що подає своєчасні сигнали про можливі загрози, повинна бути не реактивної, а превентивної дії, що максимально запобігатиме можливій невизначеності та ризикам діяльності, а також забезпечуватиме стратегічний розвиток бізнесу, в тому числі в умовах євроінтеграційних процесів та розширення ринків збуту в цілому.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ (НА ПРИКЛАДІ ПАТ «ТРИКОТАЖНА ФАБРИКА «РОЗА»)

#### 2.1. Вплив факторів зовнішнього середовища на економічну безпеку підприємства

Підприємство – це відкрита система, і його розвиток залежить від зовнішнього середовища (його також називають загальним оточенням, середовищем непрямого впливу або сукупністю неконтрольованих факторів).

Визначимо і проведемо аналіз зовнішніх факторів прямого і не прямого впливу для підприємства ПАТ «ТФ «Роза». Визначення факторів зовнішнього середовища які впливають на економічну безпеку підприємства дозволить нам підвищити ефективність керівництва і спеціалістів організації уникати можливих загроз і ліквідовувати шкідливі наслідки негативного впливу.

Діагностику зовнішнього середовища підприємства розпочнемо з аналізу зовнішнього середовища непрямого впливу, що включає в себе економічні умови, законодавство та урядові акти, міжнародні фактори, техніку та технологію систему цінностей та рівень культури в суспільстві, громадську думку, профспілки, демографічні, екологічні та інші фактори.

У світовій економічній науці аналіз основних факторів зовнішнього середовища називається PEST-аналізом. PEST - аббревіатура назв різних середовищ:

P - political and legal environment (політико-правове середовище);

E - economic environment (економічне середовище);

S - sociocultural environment (соціокультурне середовище);

T - technological environment (технологічне середовище).

PEST-аналіз ставить за мету виявити ті фактори зовнішнього середовища, які найбільше впливають на ПАТ «ТФ «Роза», а також передбачити динаміку впливу

цих факторів (сприятливу або несприятливу).

Економічне середовище. В Україні склалося хистке і нестабільне положення, що стосується всіх сфер діяльності. Майже у будь-якій галузі економіки навіть незначне підвищення ціни може призвести до істотного зниження споживання. Це відбувається через украй низьку купівельну спроможність споживача. При цьому в країні зростає інфляція що негативно позначається на цінах на закупівельні матеріали (устаткування, пошивний матеріал, нитки).

Політико-правове середовище. Одним з несприятливих моментів є те, що завдяки існуючому законодавству, існує великий податковий тиск на підприємство, а виплати в цій сфері несумірні з можливостями підприємства.

Політична обстановка в Україні не може не впливати на положення справ підприємства. при чому вона робить як непрямий, так і безпосередній вплив. Непрямий вплив полягає в тому, що через погіршення економічної ситуації в країні погіршився стан споживача – знизилася його купівельна спроможність. Пряме виражається в нестабільності, що з'явилася в останній час, і невизначеності. Нестабільність обмінного курсу національної валюти зумовлює збільшені втрати на виробництво готового товару.

Науково-технічне середовище. В легкій промисловості науково-технічне середовище має свою специфіку. Оскільки діяльність підприємства фактично полягає в наданні споживачу можливості користуватися рідкісними природними ресурсами, коефіцієнт участі підприємства у виробництві самого продукту практично рівний нулю. В іншому ж підприємство забезпечує повністю заходи, необхідні для передачі ресурсу споживачу. Всі основні технологічні новинки використовуються саме на цьому етапі. Це можуть бути такі аспекти:

- дизайн і матеріал виробів;
- дизайн і матеріал упаковки;
- технології виробництва високоякісних тканин з натуральних волокон;
- технології виробництва високоякісних тканин зі штучних волокон;
- технології виробництва еко-хутра на трикотажній основі.

Демографічне середовище. Якщо оцінювати, наскільки істотно впливають на ПАТ «ТФ «Роза» демографічні зміни в Україні, то можна сказати, що цей чинник має незначний вплив на діяльність підприємства. Це відбувається тому, що цей чинник тісно пов'язаний з економічним чинником який має більш значний вплив на досліджуване підприємство. Фактори зовнішнього середовища та їх вплив на діяльність підприємства ПАТ «ТФ «Роза» подано у табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

**Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища непрямого впливу на  
ПАТ «ТФ «Роза»**

Група факторів	Фактор	Оцінка спрямованості впливу фактору (+1-1)	Оцінка впливу фактору в балах (0-3)	Загальна оцінка впливу фактору в балах	Прогнозовані тенденції змін	Вірогідність змін	Результуючий фактор прогноз змін
1	2	3	4	5	6	7	8
Економічні	1. Розвиток економіки	-	3	-3	+	1	+1
	2. Розвиток виробництва та номенклатури товарів	+	2	+2	-	1	-1
	3. Стан бюджету	+	2	+2	+	1	+1
	4. Темп інфляції	-	3	-3	-	1	-1
	5. Рівень безробіття	-	2	-2	-	1	-1
	6. Рівень податкових ставок	+	1	+1	+	1	+1
	7. Рівень доходів населення	-	3	-3	+	1	+1
<b>Загалом:</b>				<b>-6</b>			<b>+1</b>
Політичні	1. Рівень політичної стабільності в суспільстві	-	2	-2	+	1	+1
	2. Сила лобістських груп	-	1	-1	+	1	+1
	3. Напрямок розвитку політичної системи	+	3	+3	-	1	-1
	4. Ступінь підтримки урядової програми розвитку	-	3	-3	+	1	+1
<b>Загалом:</b>				<b>-3</b>			<b>+2</b>

Продовження табл. 2.1.

1	2	3	4	5	6	7	8
Правові	Законодавчі акти, які регулюють діяльність підприємства	-	2	-2	+	2	+2
<b>Загалом:</b>				<b>-2</b>			<b>+2</b>
Демографічні	1. Чисельність населення	+	1	+1	+	1	+1
	2. Статеві-віковий склад населення	+	1	+1	-	1	-1
	3. Рівень народжуваності	-	1	-1	-	1	-1
<b>Загалом:</b>				<b>+1</b>			<b>-1</b>
Науково-технічні нововведення	1. У сфері товарів	+	2	+2	+	1	+1
	2. У сфері технологій	+	1	+1	+	2	+2
	3. У сфері менеджменту	+	1	+1	+	1	+1
<b>Загалом:</b>				<b>+4</b>			<b>+4</b>
Природні	1. Стан природних ресурсів	+	3	+3	+	1	+1
	2. Екологічний фактор	-	1	-1	+	1	+1
	3. Природні умови	+	1	+1	+	1	+1
<b>Загалом:</b>				<b>+3</b>			<b>+3</b>
Соціально-культурні	1. Рівень освіти	+	2	+2	+	1	+1
	2. Соціальні умови життя	+	2	+2	+	1	+1
	3. Рівень культури населення	-	1	-1	+	1	+1
<b>Загалом:</b>				<b>+3</b>			<b>+2</b>

(Розроблено автором)

Оцінка спрямованості впливу на підприємство здійснюється за такою оцінною шкалою:

– +1 бал - позитивний вплив;

– -1 бал - негативний вплив.

Оцінка ступеня впливу фактору на підприємство здійснюється експертним шляхом за такою оцінною шкалою:

- 3 бали - сильний вплив;
- 2 бали - помірні впливи;
- 1 бал - слабкі впливи;
- 0 балів - відсутність впливу.

Відповідно до проведеного аналізу факторів зовнішнього середовища та їх вплив на діяльність підприємства ПАТ «ТФ «Роза» можна зробити висновок, що через економічні і політичні зміни в державі підприємство має значні загрози для своєї діяльності (-6 і -3 балів відповідно), вони пов'язані з тим що Україна знаходиться в процесі пошуку оптимальної і збалансованої системи оподаткування.

На діяльність підприємства суттєво впливають такі фактори:

- поглиблення інфляційних процесів;
- політична нестабільність;
- нестабільність податкового законодавства;
- залежність від законодавчих та економічних обмежень.

Потрібно брати до уваги і той факт, що якщо держава буде проводити неефективну фіскальну політику щодо суб'єктів господарювання, то порушення економічної безпеки підприємств, яке проявиться в суттєвому зменшенні їх доходів, може спричинити заборгованість підприємства перед державним бюджетом, що може негативно вплинути на економічну безпеку держави в цілому.

Соціальна і науково-технічна сфера має значний вплив на розвиток підприємства і якщо покладатися саме на ці сфери то підприємство може отримати значні вигоди з їх використання, незважаючи на те, що рівень впровадження нових технологій та товарів визначається на середньому рівні.

Існують також фактори які дуже тісно пов'язані з діяльністю організації але не є частиною їх внутрішнього середовища. Їх називають – фактори зовнішнього

середовища прямого впливу.

До факторів зовнішнього середовища організації безпосереднього впливу відносять фактори, які впливають на існування підприємства і на конкретні результати його діяльності (табл. 2.2.). Особливістю цих факторів є те, що кожен з них може призвести до банкрутства підприємства.

1. Споживачі (покупці) - це фірми і фізичні особи або їх групи, готові придбавати товари і послуги ПАТ «ТФ «Роза». Основними клієнтами компанії є юридичні особи. Вони є найважливішою складовою мікросередовища фірми, оскільки їх наявність і здатність знаходити їх визначає само існування підприємства і є умовою його виживання і розвитку.

2. Постачальники - це фірми і фізичні особи, що забезпечують підприємство ПАТ «ТФ «Роза» усіма видами ресурсів, необхідними для здійснення його виробничо-комерційної діяльності. При цьому в першу чергу йдеться про постачальників матеріальних ресурсів, використовуваних безпосередньо для виробництва товарів і послуг. Основними постачальниками ПАТ «ТФ «Роза» є українські і іноземні компанії які надають основні ресурси для виготовлення продукції підприємством. Головні конкуренти ПАТ «ТФ «Роза» ведуть з підприємством перш за все цінову війну. Однак участь виробів підприємства в різноманітних виставках та конкурсах дають можливість говорити що не тільки гнучка цінова політика, а й виважена технологічна підготовка та слідування за сучасним модними течіями все частіше стають факторами конкурентної переваги.

3. Конкуренти - це такі організації, які змагаються з цією ПАТ «ТФ «Роза» за отримання переваги у покупців при продажі своєї продукції на ринку однотипних товарів. Основними конкурентами ПАТ «ТФ «Роза» виступають інші підприємства легкої промисловості України, які ведуть основну свою діяльність реалізуючи свої товари фізичним та юридичним особам.

4. Контактні аудиторії - це системи і соціальні групи, які виявляють реальну або потенційну цікавість до діяльності фірми і можуть зробити істотний вплив на її результати.



Основними контактними аудиторіями ПАТ «ТФ «Роза»:

- незалежні засоби масової інформації: преса, радіо, телебачення;
- державні органи: податкові, статистики, ліцензування, санітарного, екологічного і інших видів нагляду;
- приватні та некомерційні організації.

Таблиця 2.2.

**Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища прямого впливу на  
ПАТ «ТФ «Роза»**

Група факторів	Фактор	Прогноз	Оцінка спрямованості впливу фактору	Оцінка впливу фактору в балах (0-3)	Загальна оцінка впливу фактору в балах	Прогнозовані тенденції змін	Вірогідність змін	Результуючий фактор прогноз змін
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Споживачі	1. Стан і тенденції розвитку цільового ринку	Охоплює все ширше коло осіб	+	3	+3	+	1	+1
	2. Стан і тенденції попиту на товари підприємства	Попит збільшується	+	1	+1	+	1	+1
	3. Торгова сила покупців	Зростає	-	1	-1	+	1	+1
	4. Ступінь прихильності покупців до підприємства	Постійно збільшується	-	2	-2	+	1	+1
	<b>Загалом:</b>				<b>+1</b>			<b>+4</b>
Постачальники	1. Конкурентна сила постачальника	Збільшується	+	1	+1	+	1	+1
	2. Ступінь привабливості постачальників	Спостерігається позитивна тенденція	+	1	+1	+	2	+2
	3. Якість	Стабільно висока	+	2	+2	+	1	+2
	<b>Загалом:</b>				<b>+4</b>			<b>+5</b>

Продовження табл. 2.2.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Конкуренти	1. Стан конкурентної боротьби в сфері діяльності підприємства	Посилення конкуренції	-	3	-3	-	2	-2
	2. Сила конкурентного тиску	Постійно збільшується, багато конкурентів обрали стратегію виклику лідера	-	2	-2	-	1	-1
	3. Кількість активних конкурентів	Зростає, але несуттєво	-	3	-3	-	2	-2
	Загалом:				-8			-5

(Розроблено автором)

Розглянувши фактори зовнішнього середовища прямого впливу можна підсумувати, що саме постачальники є сильною стороною для підприємства (показник +4 бали). Водночас відповідно до проведеного аналізу зовнішнього середовища прямого впливу ми можемо зробити висновок, що внутрішньогалузева конкуренція (показник -8 балів) є основним фактором який дуже суттєво може впливати на діяльність організації.

Отримані результати аналізу факторів зовнішнього середовища непрямого і прямого впливу було систематизовано, опрацьовано, визначено основні фактори які позитивно і негативно впливають на діяльність організації. Результати проведеного дослідження і подано у табл. 2.3.

Таблиця 2.3.

**Результати аналізу факторів зовнішнього середовища для підприємства  
ПАТ «ТФ «Роза»**

<b>Фактори зовнішнього середовища</b>	<b>Загальна оцінка впливу фактору в балах</b>	<b>Результуючий фактор прогнозованих змін в балах</b>
<i>Непрямого впливу</i>		
Економічні	-6	+1
Політичні	-3	+2
Правові	-2	+2
Демографічні	+1	-1
Науково-технічні нововведення	+4	+4
Природні	+3	+3
Соціально-культурні	+3	+2
<i>Прямого впливу</i>		
Споживачі	+1	+4
Постачальники	+4	+5
Конкуренти	-8	-5

*(Розроблено автором)*

Отже, відповідно до проведеного аналізу найбільш деструктивний вплив на діяльність підприємства ПАТ «ТФ «Роза» можуть мати економічні, політичні, правові і конкурентні фактори зовнішнього середовища. У зв'язку з цим можна зробити висновок, що ці ж фактори будуть мати вагомий вплив на стан економічної безпеки підприємства. Слід зазначити і той факт, що результуючий фактор прогнозованих змін для економічного, політичного і правового факторів має позитивну динаміку для майбутніх змін. Високу ймовірність до позитивних змін у майбутньому має фактор постачальників.

## **2.2. Стратегічний аналіз діяльності підприємства**

Публічне акціонерне товариство «Трикотажна фабрика «Роза» є одним із провідних підприємств легкої промисловості України. Компанія виробляє широкий спектр продукції: трикотажні полотна, штучне хутро, чоловічий, жіночий і дитячий одяг, різного роду швейні і трикотажні вироби.

Основною частиною стратегічного аналізу діяльності підприємства є проведення діагностики внутрішнього середовища. Діагностику внутрішнього середовища підприємства ПАТ «ТФ «Роза» відповідно до наступних етапів:

- оцінка діючих стратегій;
- аналіз внутрішнього середовища підприємства;
- визначення сильних і слабких сторін підприємства;
- виявлення конкурентних переваг.

Для правильної оцінки діючих стратегій потрібно вміти розрізняти зовнішню і внутрішню ефективність стратегії. Під зовнішньою стратегією розуміють ступінь досягнення цілей. Ступінь досягнення цілі оцінюється за такою шкалою: повне досягнення цілі - 3 бали; неповне досягнення - 2 бали; часткове досягнення - 1 бал; ціль не досягнута - 0 балів. Якісна оцінка ступеня досягнення цілей підприємства подана у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

#### Оцінка ступеня досягнення перспективних цілей ПАТ «ТФ «Роза»

Вид цілі	Зміст цілі	Ступінь досягнення
Загальна	Перетворення продукції підприємства у високоякісну продукцію масового споживання за рахунок ефективної цінової політики і роботи з клієнтами.	0
Кадрова	Забезпечення підвищення заробітної плати працівникам товариства.	2
Маркетингова	Максимізація продажів за рахунок активнішої маркетингової роботи підприємства.	0
Соціальна	Забезпечення безпечності вироблюваної продукції для використання її споживачами.	3
Фінансова	Мінімізація витрат на виробництво.	1
Підсумкова оцінка		6

*(Розроблено автором)*

Підсумкова оцінка 6 балів свідчить про неповне досягнення всіх поставлених цілей ПАТ «ТФ «Роза». Причиною низького ступеня досягнення маркетингової і загальної цілей є проблеми із середовищем функціонування організації, а саме з економічними і політичними проблемами в Україні.

До показників, що характеризують внутрішню ефективність стратегії

підприємства ПАТ «ТФ «Роза», відносяться:

- ступінь використання ресурсів або економічність (оцінюється показником рентабельності ресурсів);
- прибутковість (оцінюється сумою балансового прибутку, чистого прибутку, долі прибутку у валовому прибутку підприємства та показником рентабельності, розрахованим стосовно товарообігу);
- продуктивність (оцінюється показником рентабельності, розрахованим стосовно поточних витрат і капіталу).

Для кращого розуміння ситуації яка склалася на підприємстві, дослідимо основні економічні показники діяльності ПАТ «ТФ «Роза» за 2014-2016 роки. Узагальнені дані проведеного дослідження подано у табл. 2.5.

Таблиця 2.5.

**Основні економічні показники виробничо-господарської діяльності  
ПАТ «ТФ «Роза» за 2014-2016 роки**

Показник	Рік			Абсолютне відхилення, +/-		Темп зміни, %	
	2014	2015	2016	2015/2014	2016/2015	2015/2014	2016/2015
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	43457	115572	91248	72 115	-24 324	265,95	-21,05
Кількість промислово-виробничого персоналу, осіб	218	218	232	0	-5	0,00	2,29
Фонд оплати праці, тис. грн..	4958	5 655	9 640	697	3 985	14,06	70,47
Середньорічна оплата праці, тис. грн./особу	22,74	25,94	45,26	3	19	14,06	-74,47
Чистий прибуток/збиток, тис. грн.	74	728	402	654	-326	883,78	-44,78
Чиста рентабельність виробництва, %	0,99	1,39	1,12	0,40	-0,27	40,04	-19,34

*Розраховано за даними [28]*

Отже, спираючись на результати аналізу основних економічних показників підприємства можна зробити висновок, що за останні два роки (2014-2016 рр.) загальний економічний стан підприємства підвищився. Найкращим доказом цього факту є стабільно високий рівень чистої рентабельності виробництва.

Позитивним показником якісних змін є збільшення показника середньорічної оплати праці на одну особу. За цим показником на підприємстві ПАТ «ТФ «Роза» змогли досягти приросту більше ніж вдвічі, з 22,74 тис. грн. на особу до 45,26 тис. грн на особу.

Вцілому можна сказати, що показники виробничо-господарської діяльності підприємства мають позитивну динаміку і свідчать про можливий подальший розвиток підприємства.

Таблиця 2.6.

**Основні економічні коефіцієнти, що відображають стан виробничо-господарської діяльності ПАТ «ТФ «Роза» за 2014-2016 роки**

Показник	Формула	Орієнтовне позитивне значення показника	Рік			Абсолютне відхилення, +/-	
			2014	2015	2016	2015/2014	2016/2015
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K1 = (\text{ф.1(p.1160} + \text{p.1165)}/\text{ф.1 p.1695})$	>0,2	0,335	0,247	0,344	-0,088	0,097
Коефіцієнт загальної ліквідності	$K2 = (\text{ф.1 p.1195}/\text{ф.1 p.1695})$	>1,0	1,651	1,859	1,655	0,208	-0,204
Коефіцієнт фінансової стійкості платоспроможності	$K3 = (\text{ф.1 p.1495}/\text{ф.1 p.1900})$	>0,5	0,423	0,439	0,360	0,016	-0,079
Коефіцієнт покриття зобов'язань власним капіталом	$K4 = (\text{ф.1p.1595} + \text{p.1695} + \text{p.1700})/\text{ф.1 p.1495}$	<1,0	1,363	1,280	1,775	-0,083	0,495
Коефіцієнт рентабельності активів	$K5 = (\text{ф.2 p.2350} \text{ або } \text{p.2355} / (\text{ф.1 p.1300 (гр.3)} + \text{p.1300 (гр.4)/2}))$	>0,0	0,001	0,007	0,003	0,006	-0,004

*Розраховано за даними [28]*

Враховуючи, той факт, що показники фінансового стану ПАТ «ТФ «Роза» станом на 31.12.2016 року в основному знаходяться у межах нормативних значень,

тому можна оцінити фінансовий стан підприємства, як відносно стійкий. Товариство має перспективи для подальшого розвитку та існує вірогідність його безперервного функціонування, як суб'єкта господарювання, принаймні наступні 12 місяців.

Група показників ділової активності вказує на ефективність використання активів підприємства, послідовність політики управління виробничими запасами та запасами готової продукції і т.д. Підвищення інтенсивності використання основних елементів активів є позитивною тенденцією, адже вивільнена частина фінансових ресурсів може бути спрямована за іншими напрямками. Загалом вивчення цієї групи показників є важливим в рамках аналізу фінансово-економічного стану підприємства. Основні показники ділової активності ПАТ «ТФ «Роза» подано у табл. 2.7.

Таблиця 2.7.

**Показники ділової активності ПАТ «ТФ «Роза» за  
2014-2016 роки**

Показник	Рік			Абсолютне відхилення, +/-		Темп зміни, %	
	2014	2015	2016	2015/2014	2016/2015	2015/2014	2016/2015
Коефіцієнт оборотності активів	0,06	0,10	0,24	0,04	0,14	1,69	2,41
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	-0,11	-0,15	-0,41	-0,03	-0,27	1,29	2,83
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,18	0,33	0,79	0,15	0,46	1,84	2,42
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	-0,19	-0,20	-0,57	-0,01	-0,37	1,04	2,83
Коефіцієнт оборотності основних засобів	0,16	0,29	0,74	0,13	0,45	1,77	2,54
Коефіцієнт оборотності капіталу	0,13	0,23	0,61	0,10	0,38	1,75	2,63

*Розраховано за даними [28]*

Оборотність активів вказує на ефективність використання усіх активів підприємства. Значення показника означає суму чистого доходу, що генерує кожна гривня вкладених у підприємство коштів. Однозначно позитивною тенденцією є збільшення значення коефіцієнту у динаміці останніх трьох років.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості вказує на інтенсивність обертання заборгованості дебіторів перед підприємством. Високе значення показника свідчить про ефективну політику управління відносинами з постачальниками. Так низька сума заборгованості може свідчити, що підприємство надає комерційні кредити лише надійним клієнтам, вибудувало ефективні відносини з державними органами, оптимізувало інші сфери, в яких виникає дебіторська заборгованість. Позитивним є підвищення значення показника. Впродовж досліджуваного періоду цей показник показував позитивну тенденцію, збільшувався, а коефіцієнт кредиторської заборгованості – зменшувався.

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів – висока оборотність готової продукції вказує на ефективність збутової політики. Якщо підприємство здатне реалізувати продукцію протягом короткого періоду часу, то це свідчить про ефективну політику взаємодії із покупцями, що призводить до мінімізації витрат на складування виготовлених товарів. Також висока оборотність може бути ознакою значного попиту на продукцію підприємства. Для цілей підвищення оборотності готової продукції можна, наприклад, укладенням та виконанням зовнішньоекономічного договору для продажу додаткових товарів підприємства зарубіжним клієнтам.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу вказує на ефективність використання капіталу власників та свідчить про його продуктивність. Значення показника означає суму товарів та послуг (без врахування ПДВ), що було виготовлено та вироблено на заучені кошти акціонерів. Позитивною динамікою є зростання значення коефіцієнту за досліджуваний період з 2014 по 2016 роки.

Основні показники майнового стану підприємства ПАТ «ТФ «Роза» за 2014-2016 роки подано у табл. 2.8.



Таблиця 2.8.

**Показники майнового стану підприємства ПАТ «ТФ «Роза»  
за 2014-2016 роки**

Показник	Рік			Абсолютне відхилення, +/-		Темп зміни, %	
	2014	2015	2016	2015/2014	2016/2015	2015/2014	2016/2015
Фондоозброєність	113,23	199,34	498,16	86,11	298,81	1,76	2,50
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,60	0,63	-0,61	0,03	-1,24	1,05	-0,97
Фондовіддача	0,66	1,17	2,96	0,51	1,79	1,77	2,54
Фондомісткість	1,52	0,86	0,34	-0,66	-0,52	0,57	0,39

*Розраховано за даними [28]*

Показник фондоозброєності показує вартість основних фондів, що припадають на одного працівника підприємства. Визначається відношенням середньорічної балансової вартості виробничих основних фондів до середньооблікової чисельності робітників або працівників.

Коефіцієнт зносу основних засобів вказує на рівень фізичного та морального зносу основних засобів. Позитивним є зменшення значення показника, що свідчить про інтенсифікацію процесів оновлення необоротних виробничих активів, що підвищує конкурентоспроможність підприємства. У 2016 році цей показник зменшився в два рази в порівнянні з 2014 роком.

Фондовіддача - показник ділової активності компанії, який демонструє ефективність використання основних засобів підприємства. Значення показника говорить про те, скільки продукції вироблено та скільки надано послуг на кожну гривню фінансових ресурсів вкладену в основні засоби. Бажаним є підвищення ефективності використання основних засобів підприємства, що і можна спостерігати у діяльності ПАТ «ТФ «Роза» за 2014-2016 рр. Фондомісткість (фондоємність) – це показник, зворотний фондовіддачі, який показує величину вартості основних фондів, що припадає на одиницю продукції, випущену підприємством.

Для аналізу використання потенціалу підприємства охопимо такі сфери його діяльності: організація управління, маркетингова сфера, дослідження й розробки, фінанси, технології, персонал, організаційна культура й імідж підприємства.

### 1) Організація управління

Публічне акціонерне товариство «Трикотажна фабрика «Роза» має лінійно-функціональну структуру управління виробництвом (рис. 2.1).

При аналізі організації керування було виявлено рівні ієрархії керування, основні вертикальні й горизонтальні комунікації, вид організаційної структури керування, оцінено її переваги й недоліки. Доцільність оргструктури керування залежить від ступеня її відповідності можливостям, підприємства, напрямкам діяльності, установленим цілям і прийнятим стратегіям розвитку підприємства.

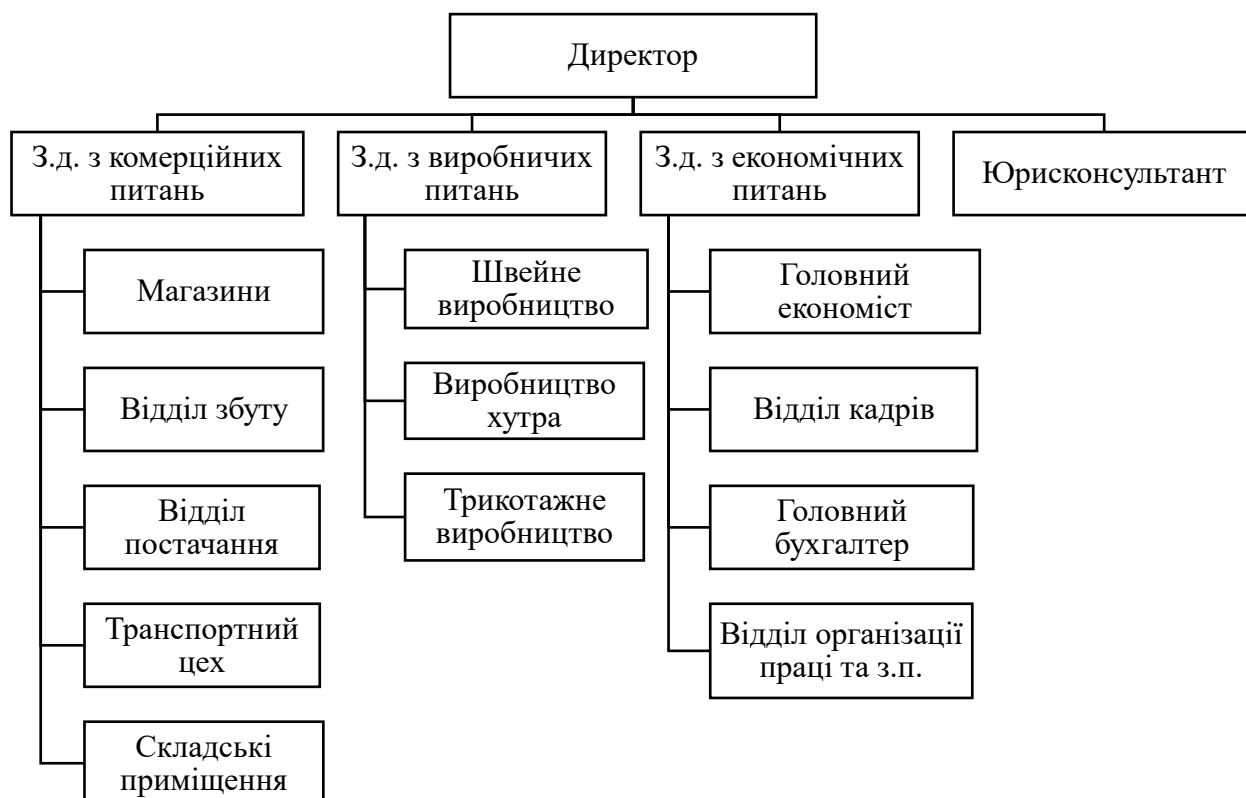


Рис. 2.1. Структура управління ПАТ «ТФ «Роза»

Джерело: [29]

Загальне управління підприємством здійснює директор, який має у своєму підпорядкуванні функціональні підрозділи та лінійних керівників, які безпосередньо йому підпорядковуються. До них відносяться:

– заступник директора з економічних питань (керує роботою з планування, організації праці та заробітної плати, обліку та контролю, здійсненню госпрозрахунку, проектування цін на нові вироби);

– заступник директора з комерційних питань (керує господарсько-фінансовою діяльністю підприємства у сфері матеріально-технічного постачання, заготівлі та зберігання сировини, збуту продукції, транспортного обслуговування. Він вживає заходів щодо розширення господарської самостійності підприємства, своєчасного укладання та виконання договорів з постачальниками і споживачами, розширення прямих господарських зв'язків. Він же організовує участь підлеглих йому служб у складанні різних планів, розробці стандартів з матеріально-технічного забезпечення якості продукції, організації зберігання і транспортування сировини, збуту готової продукції, контролює виконання планів, припинення виробництва продукції, що не має збуту);

– заступник директора з виробництва (керує виробничою діяльністю підприємства та відповідає за підтримання належного стану якості виробництва продукції підприємства. Він стежить за тим, щоб матеріально-технічний стан виробничого обладнання відповідав потребам виробництва);

– юрисконсультант (відповідає за дотримання законності в діяльності підприємства і захист його правових інтересів, передачу позовних матеріалів до судових та арбітражних органів, контроль за виконанням їхніх рішень, розробку умов господарського договору та контроль їх виконання, роботу зі скаргами працівників, подання декларації про доходи, вклади у банк і цінних паперах, зобов'язання фінансового характеру).

На підприємстві утворено низку відділів які відповідають за певну частину діяльності підприємства. Кожен відділ має свого безпосереднього керівника, який керує усіма аспектами роботи відповідної структурної одиниці підприємства.

Оскільки, компанія, була створена більше 100 років тому, та враховуючи нею набутий досвід, її організаційна структура управління трансформувалася багато разів. Сьогоднішня форма організаційної структури, є найефективнішою для даної

організації. У цілому організаційна структура управління відповідає поставленим цілям, місії, стратегії та тактиці підприємства.

## 2) Маркетинг

В каталогах товарів на сайті ПАТ «ТФ «Роза» можна підібрати готові варіанти продукції:

- сучасний одяг для дівчат,
- якісна продукція для новонароджених,
- зручні речі для вагітних,
- українські товари для чоловіків,
- дитячі швейні вироби.

Фабрика «Роза» дозволить своїм клієнтам замовити оптом або купити в роздріб:

- полотна високої якості,
- тканини з натуральних і синтетичних ниток,
- якісний еко-хутро на трикотажній основі.

В першу чергу висока якість товарів, які пропонують своїм клієнтам фахівці фабрики «Роза» – головна перевага продукції. Саме завдяки відмінній якості, товари компанії користуються великою популярністю не тільки серед чоловіків і жінок України, а й серед покупців за кордоном.

Виготовлення трикотажних виробів, виробництво різних полотен здійснюється за сучасними технологіями з використанням якісних матеріалів і техніки [29].

## 3) Дослідження й розробки (НІОКР)

Ціль науково-дослідної діяльності в підприємстві укладається в одержанні й застосуванні нових знань у сфері рішення економічних, соціальних і технологічних проблем і має винятково прикладний характер. На ПАТ «ТФ «Роза» НІОКР не здійснюються. За результатами аналізу можна зробити висновок, що підприємство має низький рівень активності в області НІОКР.

## 4) Технологія

Дослідження технологій торговельних підприємств пов'язано, насамперед, з вивченням торгово-технологічних процесів і станом матеріально-технічної бази підприємства.

Жіночий та чоловічий одяг українських виробників виготовляється з використанням сучасних технологій виробництва. Фабрика використовує системи проектування фірми «Gerber» (США) і механізовані настилочні комплекси фірми «Kuris» (Німеччина). Це дозволяє зробити високу якість крою, а преса фірми «Meyer» (Німеччина) забезпечить точність і якість дублювання матеріалів.

В'язання трикотажних виробів і полотен здійснюється на машинах різних типів за допомогою петлетворчих частин, до яких відносять голки, нитководи, платини, преси. Голки виконують роль гачка або спиць, використовуваних при ручному в'язанні. Вони захоплюють нитку, згинають її і витягають в петлю. Нитководи прокладають нитки на голки. Платини згинають нитки в петлі, переміщують їх по стрижні крюкової голки і скидають з неї. Прес закриває в потрібний момент зів крюкової голки. Платина і прес беруть участь в утворенні телицю при гачкових голках. У машинах з язичковими голками роль платини виконує гачок, а роль преса - язичок, шарнірно закріплений на стержні голки.

Процес петлетворення, в загальному вигляді, полягає в тому, що на все голки машини в певний момент прокладається нова нитка, згинається в форму телицю і простягається через так звані старі петлі, тобто петлі першого ряду. Після цього процес петлеутворення повторюється.

#### 5) Персонал підприємства

Кадрова політика Товариства спрямована на:

- забезпечення адекватного підвищення заробітної платні працівників Товариства;
- підвищення кваліфікації працівників Товариства на регулярній основі;
- забезпечення раціональної організаційної структури та розміщення кадрів, що дає можливість мінімізувати витрати Товариства на оплату праці.

У Товаристві укладено Колективну угоду між керівництвом та працівниками. Основні параметри Колективної угоди:

- розширення маршрутної мережі роботи автотранспорту;
- забезпечення заходів щодо охорони праці, техніки безпеки та безпеки руху;
- стабільність заробітної платні штатних працівників.

Окреслюючи цілі та напрямки розвитку діяльності товариства, його керівництво повинно визначити необхідні для їх реалізації ресурси, в тому числі трудові.

Впродовж досліджуваного періоду кількість працівників на підприємстві ПАТ «Трикотажна фабрика «Роза» залишалась відносно стабільною і була на рівні 218-232 працівника (рис. 2.2.).

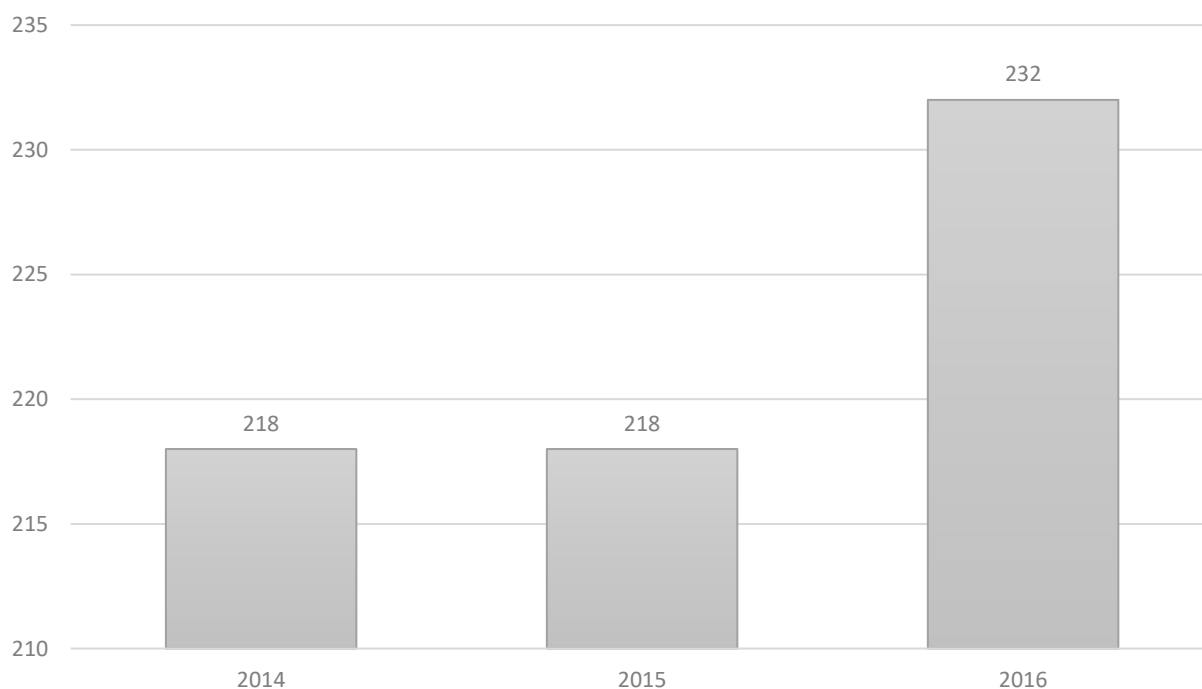


Рис. 2.2. Зміна кількості робітників на підприємстві ПАТ «ТФ «Роза» за 2014-2016 роки

*Джерело: [28]*

Характеризуючи вікову структуру працівників підприємства можна сказати, що колектив середнього віку, але в свою чергу мобільний і відносно легко пристосовується до нових умов і тенденцій ринку. З метою розвитку професійних навиків фахівців усіх напрямків, формування правильного розуміння лідерства у

бізнесі та покращення усвідомлення принципів функціонування компанії як єдиної системи на підприємства організовано комплекс навчання працівників у відповідності до їхнього фаху та кола посадових обов'язків.

Фонд оплати праці на підприємстві формується з урахуванням результатів виробничої діяльності, рівня середньої заробітної плати по підприємству та індексу цін на споживчі товари і послуги. Підприємство самостійно виходячи із фінансових можливостей визначає форми, системи, розміри оплати праці. На підприємстві ПАТ «ТФ «Роза» застосовують погодинно-преміальну та відрядно-преміальну системи оплати праці.

Оплата праці здійснюється незалежно від складності і умов виконання роботи, кваліфікації працівників на основі тарифних ставок і посадових окладів.

Керівникам, спеціалістам та службовцям встановлюються посадові оклади. Для окремих категорій працівників підприємство самостійно встановлює мінімальні тарифні ставки. Мінімальні гарантовані розміри місячних посадових окладів для керівників, спеціалістів та службовців розписуються в штатному розкладі підприємства. За тарифними ставками і посадовими окладами визначається основна заробітна плата. Додаткова заробітна плата складається з доплат і надбавок.

#### б) Організаційна культура й імідж підприємства

Організаційна культура є дуже важливою для кожного підприємства, бо вона визначає принципи та правила внутрішнього життя підприємництва. Фабрика трикотажного одягу «Роза» вважається одним з провідних виробництв України вже більше 90 років. Широкий вибір продукції, кілька способів здійснення покупки (роздріб і опт), послуги якісного пошиття трикотажних виробів, зручне розташування фабрики (Київ, Україна) – головні переваги компанії «Роза».

Виготовлення трикотажної продукції займає ключове місце в спеціалізації компанії. Фабрика має великий оптовий склад трикотажного виробництва, де представлені полотна з пряжі різних видів: бавовняної, синтетичної, змішаної оптом чи вроздріб.

Сильні та слабкі сторони підприємства так само, як загрози та можливості в зовнішньому середовищі, визначають умови успішного функціонування підприємства. Тому на заключному етапі аналізу внутрішнього середовища підприємства необхідно зробити оцінку його факторів. Результати оцінки відображаються в профілі діяльності підприємства. Так, оцінка фактору внутрішнього середовища в 3 бали свідчить про сильну сторону діяльності підприємства, а оцінка в 1 бал - про слабку сторону (табл. 2.9.).

Таблиця 2.9.

### Профіль діяльності підприємства ПАТ «ТФ «Роза»

№ п\п	Показники	Бали		
		1	2	3
1	2	3	4	5
1	Ступінь досягнення цілей		+	
2	Ступінь доцільності організаційної структури		+	
3	Рівень комунікаційних зв'язків у підприємстві			+
4	Стиль правління			+
5	Рівень прибутку	+		
6	Частка ринку		+	
7	Система контролю якості товару			+
8	Широта асортименту			+
9	Гнучкість цінової політики		+	
10	Доцільність договірної політики		+	
11	Система організації збуту		+	
12	Рівень сервісу			+
13	Система стимулювання покупців	+		
14	Ступінь маркетингової активності		+	
15	Дослідження і розробки (НДДКР)	+		
16	Стан матеріально-технічної бази			+
17	Кваліфікаційний склад кадрів			+
18	Оцінка руху кадрів		+	
19	Ступінь вмотивованості кадрів		+	
20	Фінансові можливості підприємства	+		
21	Організаційна культура		+	
22	Рейтингова оцінка підприємства	45		

(Розроблено автором)

За результатами оцінки факторів внутрішнього середовища підприємства, складемо перелік фактичних сильних і слабких сторін досліджуваного підприємства (табл. 2.10.).



Таблиця 2.10.

**Сильні та слабкі сторони ПАТ «ТФ «Роза»**

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Рівень комунікаційних зв'язків у підприємстві 2. Стиль правління 3. Система контролю якості товару 4. Широта асортименту 5. Рівень сервісу 6. Стан матеріально-технічної бази 7. Кваліфікаційний склад кадрів	1. Рівень прибутку 2. Система стимулювання покупців 3. Дослідження і розробки (НДДКР) 4. Фінансові можливості підприємства

*(Розроблено автором)*

Проведений аналіз і оцінка використання потенціалу підприємства і діючих стратегій, а також аналіз конкурентів, дозволяють виявити відносні переваги підприємства в конкуренції.

Для цього складається карта аналізу сильних і слабких сторін, або так званий "Профіль полярностей" компанії (табл. 2.11.).

Таблиця 2.11.

**Профіль полярностей конкурента ПАТ «Україна»**

№ п\п	Показники	Бали				
		«+»		«0»	«-»	
		1	2	0	1	2
1	2	3	4	5	6	7
1	Ступінь доцільності організаційної структури			0		
2	Рівень комунікаційних зв'язків підприємства			0		
3	Стиль правління				-	
4	Рівень прибутку				-	
5	Доля ринку					-
6	Система контролю якості товарів	+				
7	Широта асортименту			0		
8	Гнучкість цінової політики		+			
9	Доцільність договірної політики		+			
10	Система організації збуту				-	
11	Рівень сервісу			0		
12	Система стимулювання покупців		+			
13	Ступінь маркетингової активності			0		
14	Дослідження та розробки (НДДКР)			0		

Продовження табл. 2.11.

1	2	3	4	5	6	7
15	Стан матеріально-технічної бази		+			
16	Кваліфікаційний склад кадрів				-	
17	Оцінка руху кадрів			0		
18	Ступінь вмотивованості кадрів		+			
19	Фінансові можливості підприємства				-	
20	Організаційна культура		+			
Рейтингова оцінка підприємства		+6				

*(Розроблено автором)*

Тобто, як бачимо ПАТ «ТФ «Роза» має як переваги так і недоліки перед своїм найголовнішим конкурентом ПАТ «Україна». Основними перевагами є: система контролю якості товарів, ступінь доцільності організаційної структури, доцільність договірної політики та ступінь вмотивованості кадрів. Але в той же час поступається по таким критеріям як доля ринку, дослідження і розробки (НДДКР), фінансові можливості підприємства, що і слабкими сторонами підприємства.

Для оцінки ефективності впровадження обраної стратегії діяльності підприємства ПАТ «ТФ «Роза» проведемо оцінку показника конкурентоспроможності організації (ККО) використовуючи дані з форми №1 (Додаток Б) та форми №2 (Додаток В) бухгалтерського обліку за 2015-2016 роки. Розрахунок даного показника дасть нам змогу краще розуміти в якому стані знаходиться підприємство на даний момент і які перспективи розвитку воно має у майбутньому. Та в першу чергу цей показник покликаний оцінити загальну конкурентоспроможність підприємства використовуючи для цього комплексну систему показників, які зрізних сторін можуть дати характеристику стану організації.

Для того щоб оцінити ефективність обраної стратегії підприємства ПАТ «ТФ «Роза» необхідно розрахувати конкурентоспроможність на ринку (табл. 2.12.).

Таблиця 2.12.

**Показники ефективності діяльності ПАТ «ТФ «Роза»**

Показник	Позитивна тенденція	Базовий рік (2015)	Звітний рік (2016)	Прогнозний рік (2017)	Бали	
					Звітний	Прогнозний
1. Критерій ефективності виробничої діяльності підприємства (ЕВ)						
1	2	3	4	5	6	7
Показник витрат на одиницю продукції	Зниження	0,72	0,89	0,58	8	12
Показник фондовіддачі	Збільшення	1,17	2,96	1,38	15	12
Рентабельність товарної продукції	Збільшення	39,17	12,26	45,05	3	12
Продуктивність праці	Збільшення	199,34	498,16	219,27	15	11
2. Критерій фінансового стану підприємства (ФС)						
Коефіцієнт автономії	>0,5	0,42	0,44	0,50	10	12
Коефіцієнт платоспроможності	>2	0,439	0,360	0,50	8	11
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	0,247	0,344	0,28	14	11
Коефіцієнт оборотності	Збільшення	0,10	0,24	0,15	15	15
3. Критерій ефективності організації збуту товару (ЕЗ)						
Рентабельність продажу	Збільшення	0,0021	0,0063	0,0084	15	15
Затовареність готовою продукцією	Зменшення	0,0039	0,0012	0,00507	15	13

Продовження табл. 2.12.

1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	Збільшення	4,45	4,65	6,23	10	14
Коефіцієнт ефективності реклами	Збільшення	7,52	28,50	10,23	15	14
<b>4. Критерій конкурентоспроможності товару (КТ)</b>						
КТ	Збільшення	-	-	-	10	15

(Розроблено автором)

Конкурентоспроможність організації може бути визначена методом середньозваженої арифметичної. Формули для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності організації (ККО) [16, с. 180]:

$$\text{ККО} = 0,15\text{ЕВ} + 0,29\text{ФС} + 0,23\text{ЕЗ} + 0,33\text{КТ}, \quad (2.1)$$

де ККО – коефіцієнт конкурентоспроможності організації;

ЕВ — значення критерію ефективності виробничої діяльності організації;

ФС — значення критерію фінансового стану підприємства;

ЕЗ — значення критерію ефективності організації збуту товару;

КТ — значення критерію конкурентоспроможності товару.

Усі вказані критерії відповідно можуть бути розраховані так:

$$\text{ЕП} = 0,31\text{РВ} + 0,19\text{Ф} + 0,4\text{РТ} + 0,1\text{ПП}, \quad (2.2)$$

де РВ — показник рівня витрат виробництва на одиницю продукції;

Ф — показник фондівіддачі;

РТ — показник рентабельності товару;

ПП — показник продуктивності праці.

$$\text{ФС} = 0,29\text{КА} + 0,2\text{КП} + 0,36\text{КЛ} + 0,15\text{КО}, \quad (2.3)$$

де КА — коефіцієнт автономії організації;

КП — коефіцієнт покриття організації;

КЛ — коефіцієнт абсолютної ліквідності;

КО — коефіцієнт обертання оборотних коштів.

$$\text{ЕЗ} = 0,37\text{РП} + 0,29\text{КЗ} + 0,21\text{КВ} + 0,14\text{КР}, \quad (2.4)$$

де РП — рентабельність продажу продукції ;

КЗ — коефіцієнт затовареності готовою продукцією;

КВ — коефіцієнт завантаження виробничих потужностей;

КР — коефіцієнт ефективності реклами.

Розрахуємо показники за отриманими даними з табл. 2.12. використовуючи формули 2.1 – 2.4. Результати проведених обрахунків занесемо у табл. 2.13:

Таблиця 2.13.

### Результати обрахунку укрупнених показників ККО

Показник	Звітний рік	Прогнозний рік
Критерій ефективності виробничої діяльності підприємства (ЕВ)	8,03	11,90
Критерій фінансового стану підприємства (ФС)	11,79	10,40
Критерій ефективності організації збуту товару (ЕЗ)	14,10	14,16
Показник конкурентоспроможності організації	11,17	13,01

*(Розроблено автором)*

Прогнозне значення ККО значно збільшується в порівнянні зі звітним роком. Загальне зростання вказує на значні можливості і перспективи розвитку компанії за умови реалізації стратегії розвитку. Тільки за критерієм фінансового стану підприємства показник прогнозного року знизився на 10% у порівнянні з попереднім роком.

Після аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства і складення переліку сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей слід встановити лінії зв'язків, тобто парні комбінації між ними. Для визначення ланцюжків зв'язків складається матриця SWOT.

На основі складеної матриці SWOT (Додаток А) для формулювання стратегічних проблем підприємства (табл. 2.13.) і стратегічних альтернатив (табл. 2.14.) його розвитку встановимо та проаналізуємо всі парні комбінації сильних і слабких сторін ПАТ «ТФ «Роза» з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі, орієнтуючись на оцінку значущості в балах.

Для виявлення головних стратегічних проблем підприємства складемо комбінації слабких сторін і погроз із максимальною оцінкою 3 бали. При визначенні можливих стратегій розвитку будемо орієнтуватися на максимальну оцінку (3 бали) слабких сторін підприємства і загроз у зовнішньому середовищі.

Таблиця 2.13.

**Вихідні дані для складання переліку стратегічних проблем підприємства**

Поле матриці SWOT	Стратегічні проблеми, сформульовані на основі виявлення парних комбінацій сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі	Оцінка факторів, у балах
СіМ	Можлива недостача виробничих потужностей для задоволення потреб ринку, що розвивається	2
СЛМ	Обмежені фінансові можливості підприємства через сезонність попиту на продукцію	2
СіЗ	Слабка система стимулювання покупців до покупки нових товарів	3
СЛЗ	Низький рівень у сфері дослідження і розробки (НДДКР)	3

*(Розроблено автором)*

Отже, основними стратегічними проблемами підприємства є слабка система стимулювання покупців до покупки нових товарів і низький рівень у сфері дослідження і розробки.

Таблиця 2.14.

**Вихідні дані для складання переліку стратегічних альтернатив розвитку підприємства**

Поле матриці SWOT	Стратегічні альтернативи, що сформувалися на основі парних комбінацій сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі	Оцінка факторів, у балах
СіМ	Розширення асортименту продукції для того щоб зайняти нові сегменти ринку	2
СЛМ	Розробка нових видів продукції для забезпечення вирівнювання попиту впродовж року	3
СіЗ	Виведення системи контролю якості товару на якісно новий рівень розвитку	1
СЛЗ	Покращення стану матеріально-технічної бази підприємства	3

*(Розроблено автором)*

Основними стратегічними альтернативами для ПАТ «ТФ «Роза» є розробка нових видів продукції для забезпечення вирівнювання попиту впродовж року і покращення стану матеріально-технічної бази підприємства.

Стратегічний потенціал ПАТ «ТФ «Роза» включає в себе аналіз: складових потенціальних можливостей підприємства – його адаптивність та конкурентні переваги.

Для оцінки потенціалу ПАТ «ТФ «Роза» скористаємося експертним методом, що передбачає наступну шкалу оцінювання потенціалу:

- 0..1 – незначний рівень;
- 1..3 – низький рівень;
- 3..6 – середній рівень;
- 6..9 – стабільний рівень;
- 9 і більше – перспективний рівень.

У табл. 2.15. представимо бали-оцінки стратегічного потенціалу ПАТ «ТФ «Роза».

Таблиця 2.15.

### Оцінка стратегічного потенціалу ПАТ «ТФ «Роза»

Локальний потенціал	Вага	Бали	Бажане значення	Прогнозовані бали	Прогнозоване бажане значення
1.Виробничий	0,20	8,00	1,60	9,00	1,80
2.Ресурсно-сировинний	0,10	6,00	0,60	7,00	0,70
3.Фінансовий	0,15	5,00	0,75	6,00	0,90
4.Маркетинговий	0,12	6,00	0,72	7,00	0,84
5.Інноваційний	0,11	4,00	0,44	5,00	0,55
6.Інвестиційний	0,12	4,00	0,48	5,00	0,60
7.Трудовий	0,07	7,00	0,49	8,00	0,56
8.Організація управління	0,07	7,00	0,49	8,00	0,56
9.Інфраструктурний та екологічний	0,06	8,00	0,48	8,00	0,48

*(Розроблено автором)*

Отже, згідно з проведеною оцінкою стратегічного потенціалу ПАТ «ТФ «Роза» можна зробити висновок, що потенціал як існуючий так і прогнозований є вищим за середній.

Варто відзначити, що на підприємстві ПАТ «ТФ «Роза» не існує системи яка б проводила діагностику економічної безпеки підприємства на постійній основі. Провівши аналіз внутрішнього середовища підприємства та визначивши сильні і слабкі сторони потрібно провести комплексну оцінку системи управління економічної безпеки підприємства.

### **2.3. Оцінювання системи управління економічної безпеки підприємства**

Оцінювання системи управління економічної безпеки підприємства передбачає виділення, аналіз і оцінку існуючих загроз за кожною з функціональних складових.

Поняття економічної безпеки включає в себе:

- фінансову складову;
- ринкову складову;
- інтерфейсну складову;
- інтелектуальну складову;
- кадрову складову;
- технологічну складову;
- правову складову;
- силову складову;
- інформаційну складову;
- екологічну складову.

Кожна складова є специфічною і відображає за певну окрему частину діяльності підприємства. Існують універсальні показники які можуть відображати існуючий стан справ на конкретному виді організацій. Підприємства, які працюють у галузі легкої промисловості мають свою специфіку. Для цих підприємств дуже



важливу роль відіграють висококваліфіковані кадри. Не в останню чергу саме від персоналу залежить якість виготовленої продукції, що є основним фактором який впливає на рівень продажів і прибутків підприємства. Саме враховуючи високу залежність таких від висококваліфікованих кадрів було вирішено проводити оцінювання системи економічної безпеки ПАТ «ТФ «Роза» з використанням кадрової і фінансової складової.

Дуже дієвим і різнобічним є показник фінансової складової економічної безпеки. Іншими словами, використовуючи певні фінансові показники діяльності підприємства ПАТ «ТФ «Роза» можна всебічно оцінити загальний стан економічної безпеки. Такий підхід дозволяє виключити з процесу аналізу можливі неточності пов'язані з некоректною оцінкою того чи іншого показника.

Використовуючи багатфакторну модель аналізу рівня економічної безпеки підприємства описану в пункті 1.2. проведемо комплексну оцінку стану системи управління економічної безпеки підприємства ПАТ «ТФ «Роза». За допомогою фінансових показників можна на багато точніше оцінити стан справ на підприємстві через те, що використовуються тільки дані фінансової звітності підприємства за 2014-2016 роки (Додатки Б і В).

Економічна безпека підприємства (I) може бути оцінена на основі значень узагальнених груп показників:

$$I = f_z(Y_1, Y_2, Y_3, Y_4) \quad (2.5.)$$

де  $Y_i$  – відповідна  $i$ -та група показників.

У табл. 2.16. подано розподіл по групах показників та відповідні їм формули для обрахунку згідно зі фінансовою звітністю підприємства ПАТ «ТФ «Роза» за 2014-2016 роки.

Таблиця 2.16.

## Основні фінансові показники економічної безпеки

ПАТ «ТФ «Роза» за 2014-2016 рр.

Назва групи	Назва показника	Формула для обрахунку згідно із фінансовою звітністю	Рік		
			2014	2015	2016
Оцінка ліквідності активів (Y1)	Коефіцієнт покриття	$(\text{ф.1p.1595} + \text{p.1695} + \text{p.1700}) / \text{ф.1 p.1495}$	1.363	1.280	1.775
	Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\text{ф.1}(\text{p.1195} - \text{p.1100} - \text{p.1110}) / \text{ф.1p.1695}$	0.82	0.95	1.01
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\text{ф.1}(\text{p.1160} + \text{p.1165}) / \text{ф.1 p.1695}$	0.335	0.247	0.344
Оцінка фінансової стійкості (Y2)	Коефіцієнт фінансової стабільності	$\text{ф.1 p.1495} / \text{ф.1 p.1900}$	0.423	0.439	0.360
	Коефіцієнт незалежності (автономії)	$\text{ф.1}(\text{p.1495} + \text{p.1520}) / \text{ф.1p.1900}$	0.47	0.42	0.44
	Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	$\text{ф.1}(\text{p.1195} - \text{p.1695}) / \text{ф.1}(\text{p.1495} + \text{p.1520})$	0.38	0.75	0.83
Оцінка рентабельності (Y3)	Коефіцієнт рентабельності активів	$\text{ф.2 p.2350} \text{ або } \text{p.2355} / (\text{ф.1 p.1300} (\text{гр.3}) + \text{p.1300} (\text{гр.4})/2)$	0.001	0.007	0.003
Оцінка рентабельності (Y3)	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	$\text{ф.2p.2350} / (\text{ф.1p.1495} \text{гр.3} + \text{ф.1p.1495} \text{гр.4})/2)$	0.002	0.015	0.008
	Коефіцієнт рентабельності діяльності	$\text{ф.2p.2350} / \text{ф.2p.2000}$	0.002	0.006	0.004
	Коефіцієнт рентабельності продукції	$\text{ф.2p.2090} / \text{ф.2p.2050}$	0.39	0.12	0.16
Оцінка ділової активності (Y4)	Коефіцієнт оборотності основних засобів	$\text{ф.2p.2000} / (\text{ф.1p.1011} \text{гр.3} + \text{ф.1p.1011} \text{гр.4})/2)$	1.16	3.10	2.34
	Коефіцієнт оборотності активів	$\text{ф.2p.2000} / \text{ф.1}((\text{p.1300} \text{гр.3} + \text{p.1300} \text{гр.4})/2)$	0.41	1.06	0.76
	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	$\text{ф.2p.2000} / (\text{ф.1p.1495} \text{гр.3} + \text{ф.1p.1495} \text{гр.4})/2)$	0.93	2.45	1.91

(Розроблено автором)

Аналіз основних груп фінансових показників продемонстрував загальне підвищення рівня показників ліквідності та фінансової стійкості. У 2015 і 2016 роках спостерігається значне зниження рівня рентабельності продукції.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, на кінець 2016 року дорівнює 0,344, а це свідчить про те, що підприємство має можливість погасити свої зобов'язання негайно, без загрози порушень структури капіталу. Порівняно з минулим періодом на кінець дня 31 грудня 2015 року - 0,247 збільшився, що вказує на подальше поліпшення ліквідності підприємства щодо негайного погашення боргів. Значення коефіцієнту вище орієнтовно-позитивного.

Коефіцієнт загальної ліквідності на кінець 2016 року дорівнює 1,655, а це свідчить про те, що підприємство має достатньо власних ресурсів для погашення поточних зобов'язань. Порівняно з минулим періодом на кінець дня 31 грудня 2015 року - 1,859 зменшився, що вказує на подальше погіршення ліквідності підприємства щодо негайного погашення поточних зобов'язань. Значення коефіцієнту вище орієнтовно-позитивного.

Коефіцієнт фінансової стійкості (незалежності, або автономії) на кінець 2016 року дорівнює 0,360, а це свідчить про те, що підприємство недостатньо фінансово стійке, стабільне та незалежне від зовнішніх кредиторів. Порівняно з минулим періодом (станом на 31.12.2015) 0,439 зменшився, що вказує на подальше погіршення забезпеченості власними оборотними засобами. Значення коефіцієнту нижче орієнтовно-позитивного значення для даної категорії - 0,5.

Коефіцієнт покриття зобов'язань власним капіталом (структури капіталу, або фінансування) на кінець 2016 року дорівнює 1,775, а це свідчить про те, що залежність власного капіталу підприємства від залучених засобів існує. Порівняно з минулим періодом на кінець дня 31 грудня 2015 року - 1,280 збільшився, що вказує на подальше погіршення співвідношення власних і залучених засобів, вкладених в діяльність підприємства. Значення коефіцієнту нижче орієнтовно-позитивного, що становить  $>1$ .

Коефіцієнт рентабельності активів на кінець 2016 року дорівнює - 0,003, а це свідчить про те, що підприємство має чистий прибуток на одну гривню, вкладену в активи. Порівняно з минулим періодом (станом на 31.12.2015) 0,007 зменшився, що вказує на недостатньо ефективне використання у звітному періоді своїх активів. Значення коефіцієнту вище орієнтовно-позитивного яке повинно бути більшим за 0 [28].

Показники ділової активності підприємства знаходилися на стабільно високому рівні за останні три роки і мали тенденцію до зростання. Незважаючи на підвищення ефективності використання ресурсів підприємства, ефективність використання основних засобів та власного капіталу до знизився у 2016 році.

Хоча динаміка зміни показників рентабельності ПАТ «ТФ «Роза» за досліджуваний період має негативний характер. Використовуючи визначену значимість кожного фактора за Фішберном, проведемо обрахунок показників кожної з груп.

Для кожного моменту часу за всіма групами показників отримаємо згортання цих показників в межах своїх груп за рівнями відповідно:

$$A_j^l = \sum_{j=1}^n X_j^l r_{ij} \quad (2.6.)$$

де

$l$  – нечіткий рівень відповідної групи показників,  $l \in \{\text{«ДН»}; \text{«Н»}, \text{«СР»}; \text{«В»}\}$ ;

$n$  – кількість показників відповідної групи;

$X_j^l$  – показники відповідної групи;

$r_{ij}$  – ваги показників відповідної групи.

Використовуючи дані табл. 2.16. і формулу 2.6. проведемо розрахунки враховуючи індивідуальну вагу кожного показника в окремих групах. Результати обрахунків подано у табл. 2.17.

Таблиця 2.17.

**Обрахунок показників економічної безпеки ПАТ «ТФ «Роза»  
за 2014-2016 рр.**

Назва групи	Назва показника	Вага показника	А		
			2014	2015	2016
Оцінка ліквідності активів (Y1)	Коефіцієнт покриття	0.107	0.146	0.137	0.190
	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0.107	0.088	0.102	0.108
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.107	0.036	0.026	0.037
Оцінка фінансової стійкості (Y2)	Коефіцієнт фінансової стабільності	0.08	0.034	0.047	0.039
	Коефіцієнт незалежності (автономії)	0.08	0.038	0.045	0.047
	Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	0.08	0.031	0.080	0.089
Оцінка рентабельності (Y3)	Коефіцієнт рентабельності активів	0.04	0.00004	0.00075	0.00032
	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0.04	0.00006	0.00165	0.00090
	Коефіцієнт рентабельності діяльності	0.04	0.000	0.001	0.000
	Коефіцієнт рентабельності продукції	0.04	0.016	0.013	0.017
Оцінка ділової активності (Y4)	Коефіцієнт оборотності основних засобів	0.027	0.031	0.332	0.250
	Коефіцієнт оборотності активів	0.027	0.011	0.113	0.081
	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0.027	0.025	0.263	0.205

*(Розроблено автором)*

Наступним кроком буде проведення інтегральної оцінки фінансової безпеки підприємства за формулою:

$$I = \sum_{i=1}^N A_j^l r_i \quad (2.7.)$$

Використовуючи дані табл. 2.16., табл. 2.17. і формулу 2.7. проведемо обрахунок інтегрального показника економічної безпеки підприємства ПАТ «ТФ «Роза» за 2014-2016 роки. Результати проведених обчислень подано у табл. 2.18.

Таблиця 2.18.

## Обрахунок показників економічної безпеки

ПАТ «ТФ «Роза» за 2014-2016 рр.

Назва групи	Вага групи	Назва показника	Інтегральні показники по групам		
			2014	2015	2016
Оцінка ліквідності активів (Y1)	0.32	Коефіцієнт покриття	0,26	0,25	0,32
		Коефіцієнт швидкої ліквідності			
		Коефіцієнт абсолютної ліквідності			
Оцінка фінансової стійкості (Y2)	0.24	Коефіцієнт фінансової стабільності	0,07	0,09	0,09
		Коефіцієнт незалежності (автономії)			
		Коефіцієнт маневреності робочого капіталу			
Оцінка рентабельності (Y3)	0.16	Коефіцієнт рентабельності активів	0,0101	0,0039	0,0044
		Коефіцієнт рентабельності власного капіталу			
		Коефіцієнт рентабельності діяльності			
		Коефіцієнт рентабельності продукції			
Оцінка ділової активності (Y4)	0.08	Коефіцієнт оборотності основних засобів	0,0423	0,0321	0,0004
		Коефіцієнт оборотності активів			
		Коефіцієнт оборотності власного капіталу			
Інтегральний показник (I)	-	-	0,3840	0,3828	0,4188

*(Розроблено автором)*

Для оцінки інтегрального показника економічної безпеки підприємства було формалізовано вигляд показника, іншими словами було прописано логічні рівні за яким буде проводитись комплексна оцінка рейтингу підприємства (рис. 2.3).

Дуже низький				Середній						Дуже високий					
-0,27	-0,25	-0,123	-0,096	0,069	0,092	0,115	0,162	0,209	0,256	0,313	0,399	0,407	0,45	0,491	0,5128
Низький						Високий									

Рис. 2.3. Класифікація інтегрального показника оцінки рівня економічної безпеки підприємства

Джерело: Складено на основі [2]

Відповідно до наведеного класифікатора на рис. 2.3., можна визначити рівень економічної безпеки ПАТ «ТФ «Роза» (табл. 2.19.).

Таблиця 2.19.

### Рівень економічної безпеки ПАТ «ТФ «Роза»

Роки	Інтегральний показник оцінки економічної безпеки підприємства	Стан
2014	0,3840	Високий
2015	0,3828	Високий
2016	0,4188	Дуже високий

(Розроблено автором)

Наступним етапом буде проведення аналізу кадрової складової економічної безпеки підприємства ПАТ «ТФ «Роза» в динаміці 3-х років. На основі даних про кількість робітників та рух кадрів на підприємстві розраховано наступні коефіцієнти: коефіцієнт обороту з приймання, коефіцієнт обороту зі звільнення, коефіцієнт загального обороту, коефіцієнт плинності кадрів. Розраховані дані та їх порівняння занесено в таблицю 2.20.

Таблиця 2.20

### Характеристика руху кадрів на підприємстві ПАТ «ТФ «Роза»

Показник	Роки			2015/2014		2016/2015	
	2014	2015	2016	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Средньоспискова чисельність працівників, чол.	218	218	232	0	0,00	14	6,03
Прийнято на роботу нових працівників, чол.	26	22	32	-4	-18,18	10	31,25
Вибуло працівників	15	22	18	7	31,82	-4	-22,22
- з власного бажання	10	15	12	5	33,33	-3	-25,00
- вибуття на навчання, вихід на пенсію і тд.	5	7	5	2	28,57	-2	-40,00
Коефіцієнт обороту							
- з приймання, %	11,93	10,09	13,79	-	-1,83	-	3,70
- з звільнення, %	6,88	10,09	7,76	-	3,21	-	-2,33
Коефіцієнт плинності кадрів, %	4,59	6,88	5,17	-	2,29	-	-1,71
Коефіцієнт загального обороту, %	18,81	20,18	21,55	-	1,38	-	1,37

(Розроблено автором)

Визначимо рівень кадрової безпеки підприємства на основі аналізу коефіцієнта плинності кадрів. Оцінку рівня кадрової безпеки підприємства ПАТ «ТФ «Роза» будемо визначати використовуючи дані табл. 2.21.

Таблиця 2.21.

**Рівень кадрової безпеки підприємства**

<b>Значення коефіцієнта плинності кадрів</b>	<b>Стан</b>
$K_{плн} < 3,5$	Дуже високий
$3,5 \leq K_{плн} < 5,5$	Високий
$5,5 \leq K_{плн} < 7,5$	Середній
$7,5 \leq K_{плн} < 10,5$	Низький
$10,5 \leq K_{плн}$	Дуже низький

*(Розроблено автором)*

На основі аналізу даних табл. 2.20 і табл. 2.21 можна зробити висновок про те, що рух кадрів на підприємстві ПАТ «ТФ «Роза» відповідає тим економічним умовам в яких знаходиться підприємство.

Отже, результаті проведеної оцінки було визначено стан економічної безпеки на ПАТ «ТФ «Роза» за 2014-2016 роки. Дослідження показало, що протягом останніх трьох років показник фінансової безпеки підприємства тримався на високому і дуже високому рівні. Варто зазначити, що у 2016 році інтегральний показник оцінки фінансової безпеки підприємства був на дуже високому рівні і становив 0,4188.

Відповідно до проведеного аналізу було визначено, що у 2014 та 2016 роках стан кадрової безпеки підприємства знаходився на високому рівні, а у 2015 році – на середньому. Отримані результати свідчать про те, що на підприємстві є сформований основний пласт працівників які готові виконувати поставлені на них завдання з боку вищого керівництва.



## Висновки до розділу 2

У другому розділі роботи було проведено дослідження особливості управління економічною безпекою підприємства ПАТ «ТФ «Роза». В першу чергу було здійснено аналіз впливу зовнішніх факторів на економічну безпеку підприємства за такими групами факторів не прямого впливу: економічні, політичні, правові, демографічні, науково-технічні нововведення, природні і соціально-культурні. Відповідно до проведеного аналізу факторів зовнішнього середовища та їх вплив на діяльність підприємства ПАТ «ТФ «Роза» було зроблено висновок, що через економічні і політичні зміни в державі підприємство має значні загрози для своєї діяльності.

Розглянувши фактори зовнішнього середовища прямого впливу (споживачі, постачальники і конкуренти) можна підсумувати, що саме постачальники є сильною стороною для підприємства (показник +4 бали). Водночас відповідно до проведеного аналізу зовнішнього середовища прямого впливу ми можемо зробити висновок, що внутрішньогалузева конкуренція (показник -8 балів) є основним фактором який дуже суттєво може впливати на діяльність організації.

Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища організації показав, що підприємство для планування своєї діяльності використовувала конструктивну довгострокову традиційну стратегію. Керівництво організації зосередило свою увагу на реалізацію стратегії з балансуванням внутрішнього і зовнішнього розвитку. Проводилось спроби просування підприємства за рахунок нових інвестицій. Діагностика стану системи управління економічною безпекою підприємства проводилась шляхом аналізу внутрішнього середовища підприємства ПАТ «ТФ «Роза» відповідно до наступних етапів: оцінка діючих стратегій, аналіз внутрішнього середовища підприємства, визначення сильних і слабких сторін підприємства, виявлення конкурентних переваг. Проведена оцінка ступеня досягнення перспективних цілей (6 балів) свідчить про неповне досягнення всіх поставлених цілей ПАТ «ТФ «Роза». Причиною низького ступеня досягнення

маркетингової і загальної цілей є проблеми із середовищем функціонування організації, а саме з економічними і політичними проблемами в Україні. Спираючись на результати аналізу основних економічних показників підприємства можна зробити висновок, що за останні два роки (2014-2016 рр.) загальний економічний стан підприємства підвищився. Найкращим доказом цього факту є стабільно високий рівень чистої рентабельності виробництва.

Публічне акціонерне товариство «Трикотажна фабрика «Роза» має лінійно-функціональну структуру управління виробництвом (рис. 2.1). Загальне управління підприємством здійснює директор, який має у своєму підпорядкуванні функціональні підрозділи та лінійних керівників, які безпосередньо йому підпорядковуються.

Було проведено аналіз сильних і слабких сторін ПАТ «ТФ «Роза»:

- основними стратегічними проблемами підприємства є слабка система стимулювання покупців до покупки нових товарів і низький рівень у сфері дослідження і розробки;

- основними стратегічними альтернативами підприємства є розробка нових видів продукції для забезпечення вирівнювання попиту впродовж року і покращення стану матеріально-технічної бази підприємства.

На підприємстві ПАТ «ТФ «Роза» не існує системи, яка б проводила діагностику економічної безпеки підприємства на постійній основі. Провівши аналіз внутрішнього середовища підприємства та визначивши сильні і слабкі сторони було проведено комплексну оцінку системи управління економічної безпеки підприємства.

В результаті проведеної оцінки було визначено стан економічної безпеки на ПАТ «ТФ «Роза» протягом 2014-2016 років. Проведене дослідження показало, що протягом останніх трьох років показник фінансової безпеки підприємства тримався на високому і дуже високому рівні. Варто зазначити, що у 2016 році показник оцінки кадрової безпеки підприємства був на високому рівні а плинність кадрів не перевищувала 5,5 %.

### РОЗДІЛ 3

## УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ ПАТ «ТРИКОТАЖНА ФАБРИКА «РОЗА»)

### 3.1. Формування системи управління економічної безпеки підприємства

Зважаючи на динамічний розвиток і зміну середовища функціонування сучасних організацій стає важко знайти аргументи проти того, щоб створювати на середніх і великих підприємствах структурні підрозділи, які б відповідали за діяльність у сфері забезпечення економічної безпеки. Ідея про практичну необхідність створення такого самостійного об'єкту в організаційній структурі підприємства повинна бути обговорена, ще на етапі рішення про створення підприємства.

У першу чергу на це впливає розмір і специфіка діяльності майбутнього підприємства. Для багатьох підприємств створення окремого підрозділу який займається економічною безпекою підприємства не є пріоритетним напрямком роботи що в майбутньому може значно вплинути на економічну успішність роботи організації. Найчастіше нехтування цією важливою функціональною частиною підприємства призводить до погіршення роботи підприємства або, найчастіше, навіть до банкрутства.

Формування системи управління економічної безпеки підприємства (СЕБП) ПАТ «ТФ «Роза», передбачає використання сукупності заходів, які тісно пов'язані між собою. Вони здійснюються для захисту від дій, які можуть значні викликати економічні втрати в процесі функціонування підприємства. Враховуючи проведене теоретичне і практичне дослідження була розроблена загальна схема формування системи економічної безпеки підприємства (рис. 3.1.).



Рис. 3.1. Формування системи економічної безпеки підприємства  
ПАТ «ТФ Роза»

*(Розроблено автором)*

Стратегія формування системи економічної безпеки підприємства передбачає застосування конкретних процедур і виконання конкретних дій. Система економічної безпеки не може бути шаблонною для всіх підприємств. Кожне підприємство обирає для себе стратегію і тактику та варіанти забезпечення економічної безпеки. Удосконалення методів аналітичної та силової роботи щодо забезпечення економічної безпеки підприємства вимагає розвитку аналітичних функцій всіх служб підприємства.

Для початку потрібно провести деякі підготовчі роботи на підприємстві. Вони допоможуть визначитись з типом організації СЕБП. Для виконання цієї роботи на підприємстві повинна бути визначена відповідальна особа яка буде керувати не тільки цим етапом, а в майбутньому може стати керівником новоствореного структурного підрозділу. Основні аспекти, які потрібно врахувати перед початком проектування СЕБП подано на рис. 3.2.

Розробка економічно доцільного проекту впровадження СЕБП передбачає:

- ліквідацію виявлених на підготовчому етапі недоліків;
- пошук варіантів щодо модернізації системи безпеки та розрахунок потрібних ресурсів;
- планування матеріальних втрат.



Рис. 3.2. Підготовчий етап проектування СЕБП на підприємстві  
ПАТ «ТФ «Роза»

*(Розроблено автором)*

На цьому етапі також потрібно обґрунтувати доцільність або недоцільність створення такої служби враховуючи можливі збитки у разі неповернення дебіторської заборгованості, крадіжок товарів, витоку важливої інформації про діяльність підприємства, негативних дій правоохоронних чи державних органів та інших негативних економічних дій. Добре організована СЕБП здатна значно зменшити збитки у цьому напрямку.

Перед початком формування системи управління економічною безпекою підприємства ПАТ «ТФ «Роза» було визначено основні завданням які повинна виконувати майбутня система економічної безпеки підприємства:

- охорона інтересів і прав організації та її працівників;
- моніторинг стану зовнішнього середовища підприємства;
- визначення можливих загроз економічній безпеці та впровадження необхідних заходів для попередження або зменшення деструктивних дій на діяльність підприємства;
- ідентифікація потенційних клієнтів, партнерів та конкурентів;
- захист конфіденційної інформації;
- прогнозування розвитку ринку на якому працює підприємство та визначення можливостей виходу на нові ринки;
- розробка заходів для підвищення іміджу і ділової репутації підприємства;
- контроль за ефективністю функціонування підприємства в цілому.

Визначеність завдань і окресленість основних параметрів яким повинна відповідати економічна безпека підприємства дозволяє перейти до побудови організаційної структури служби економічної безпеки. Класична структура служби економічної безпеки повинна включати в себе: підрозділ охорони, інформаційно-аналітичний підрозділ, підрозділ внутрішньої безпеки; підрозділ захисту конфіденційної інформації; експертний підрозділ. Варто зазначити, що в процесі затвердження і узгодження системи безпеки повинні брати участь керівник підприємства і керівники усіх структурних підрозділів.

Проаналізовані етапи алгоритму формування системи економічної безпеки підприємства та визначена можлива структура служби дає можливість визначитись з суб'єктами і об'єктами економічної безпеки. Об'єкт і суб'єкт системи забезпечення економічної безпеки підприємства тісно взаємопов'язані. Стабільний і високопродуктивний економічний стан підприємства ПАТ «ТФ «Роза» виступає об'єктом для системи забезпечення економічної безпеки. Ресурси ж підприємства: матеріальні, фінансові, інформаційні, кадрові та інші, виступають конкретними об'єктами захисту. Аналіз основних суб'єктів, які можуть впливати на формування ефективної системи управління економічною безпекою було детально охарактеризовано в п.2.1. цієї роботи.

Система економічної безпеки на підприємстві ПАТ «ТФ «Роза» повинна працювати у двох режимах – звичайному і надзвичайному. У звичайному режимі коли все відбувається без суттєвих загроз для роботи організації, система виконує профілактичні та інформаційні функції. Ведеться робота щодо прогнозування та попередження загроз, а робота усіх структурних підрозділів підприємства ведеться на звичайному рівні. Під час виникнення локальних загроз проводиться їх вирішення у робочому темпі. Основні загрози локального характеру для підприємства ПАТ «ТФ «Роза» подано на рис. 3.3.

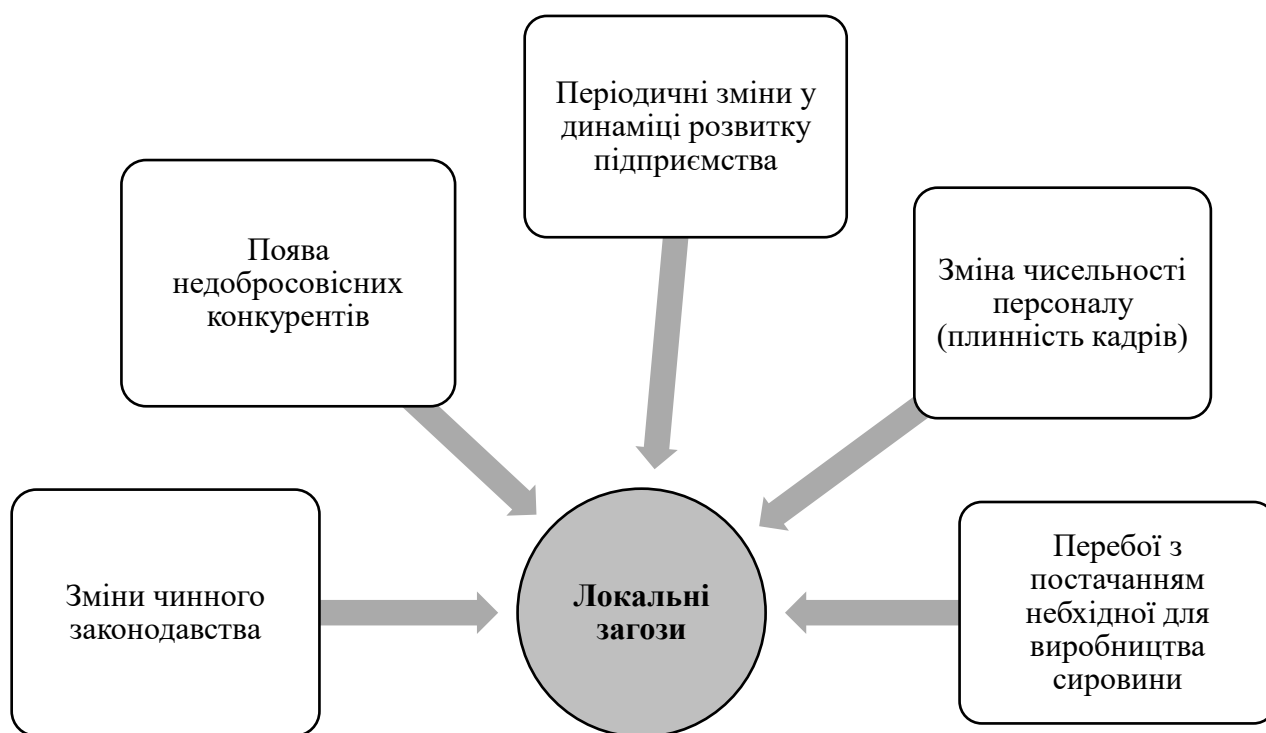


Рис. 3.3. Загрози локального характеру для ПАТ «ТФ «Роза»

*(Розроблено автором)*

Під час надзвичайних ситуацій можуть виникати дуже серйозні загрози з високою ймовірністю шкоди для підприємства. У такому випадку на підприємстві ПАТ «ТФ «Роза» в складі системи економічної безпеки, повинна бути група високо кваліфікованих працівників, що мають бути обізнані у найбільш широкому колі проблем і способами їх подолання.

Заключним етапом формування системи економічної безпеки підприємства є впровадження заходів щодо ефективного контролю за діяльністю відділу. Систему

контролю потрібно будувати враховуючи специфіку роботи підприємств легкої промисловості. Якщо впродовж певного часу результати роботи по забезпеченню економічної безпеки підприємства визначаються як не задовільні тоді варто повернутися до етапу розробки економічно доцільного проекту.

У довгостроковій перспективі впровадження ефективної системи економічної безпеки на підприємстві ПАТ «ТФ «Роза» допоможе керівництву і персоналу організації бути готовими до непередбачуваних обставин як внутрішнього, так і зовнішнього характеру. Саме підприємства з ефективним і високим рівнем економічної безпеки мають позитивну економічну віддачу не тільки через зменшення витрат у зв'язку з непередбачуваними обставинами але і завдяки комплексному підвищенню загального рівня економічної безпеки підприємства.

### **3.2. Механізм реалізації управління економічної безпеки в умовах євроінтеграції**

Для сучасної економіки України характерні ринкові процеси пов'язані з негативним впливом фінансово-економічної кризи, великою і складною структурою інституційного оточення переплетеність та складність ринкових процесів характеризують взаємовплив та взаємопроникнення елементів, чинників, умов внутрішнього та зовнішнього середовищ. Саме всі ці фактори можуть стати каталізатором для виникнення загроз у різних сферах діяльності підприємства. Уразі відсутності належного контролю ці фактор можуть спричинити появу кризових ситуацій. Дуже важливим є розроблення в умовах кожного підприємства спеціального механізму забезпечення економічної безпеки із врахуванням усіх можливих обставин.

Одним із основних завдань роботи працівників які займаються економічною безпекою на підприємстві є розроблення механізму управління економічною безпекою підприємства в кризових ситуаціях (рис. 3.4.).



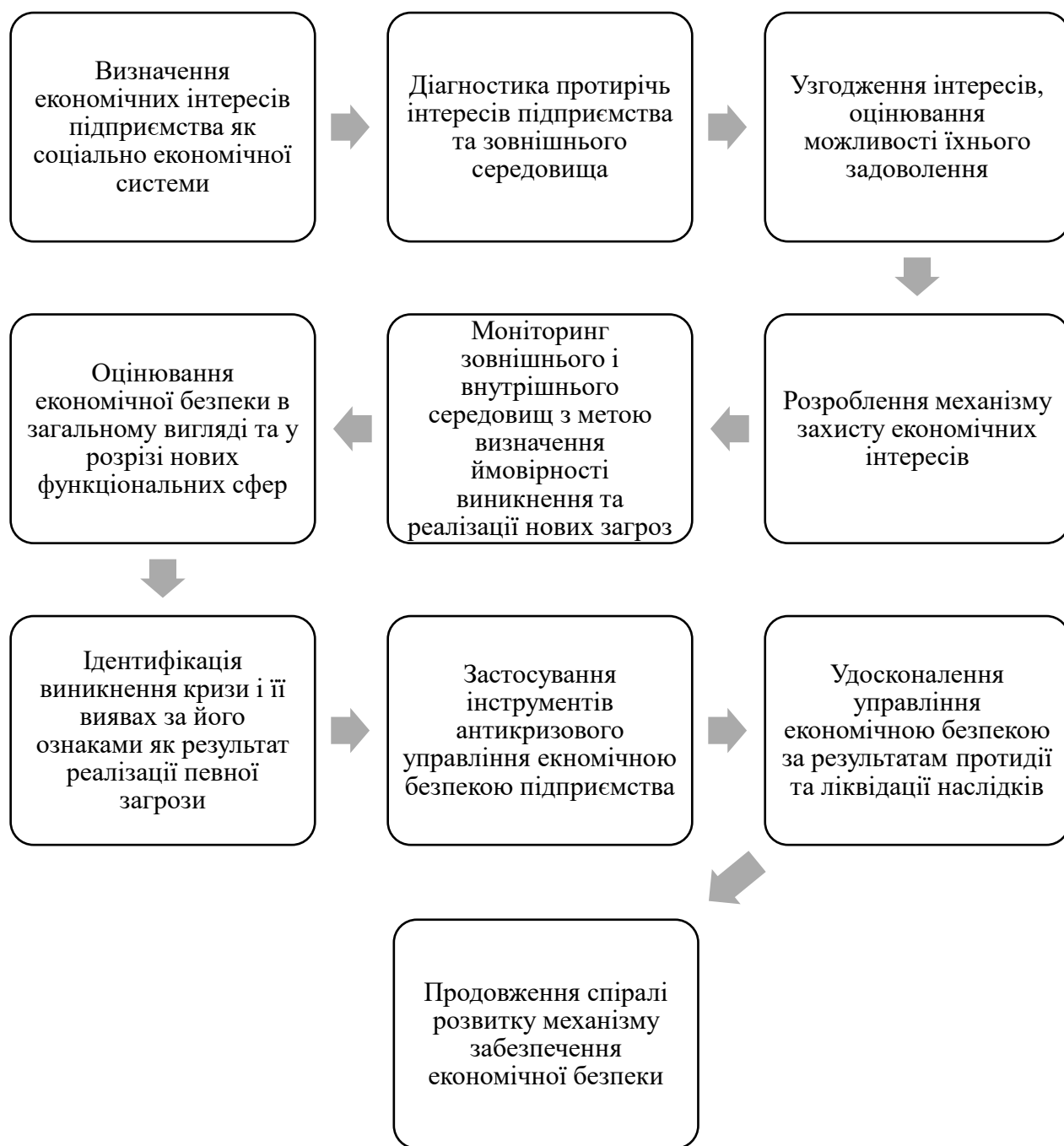


Рис. 3.4. Механізм управління економічною безпекою в кризових ситуаціях на підприємстві ПАТ «ТФ «Роза»

*(Розроблено автором)*

Підприємство як соціально економічна система функціонує у мінливому середовищі яке ніколи не буває стабільним. Продуктивна діяльність підприємства передбачає можливість адекватно реагувати на зміни цього середовища. Невдала або несвоєчасна реакція може спричинити великі збитки. Визначення чинників

зовнішнього і внутрішнього середовища стає важливою частиною для побудови і створення цілісної структури економічної безпеки підприємства.

З метою забезпечення економічної безпеки на всіх рівнях ПАТ «ТФ «Роза» має здійснювати структурування та комбінування елементів системи економічної безпеки. Перманентна інтенсифікація факторів, що загрожують економічній безпеці підприємства й обумовлюють його депресивний розвиток, таким чином було б доречно створити систему моніторингу економічної безпеки на підприємстві з метою завчасного попередження небезпеки, що загрожує, і вживання необхідних заходів захисту й протидії.

Основні етапи постійного моніторингу рівня економічної безпеки підприємства було систематизовано та подано на рис. 3.5.



Рис. 3.5. Етапи моніторингу рівня економічної безпеки підприємства

ПАТ «ТФ «Роза»

*(Розроблено автором)*

Моніторинг економічної безпеки підприємства повинен бути результатом взаємодії всіх зацікавлених служб підприємства. При здійсненні моніторингу

повинен діяти принцип безперервності спостереження за станом об'єкта моніторингу з урахуванням фактичного стану й тенденцій розвитку його потенціалу, а також загального розвитку економіки, політичної обстановки й дії інших загальносистемних факторів. За результатами систематичного моніторингу буде отримано інформацію про загрози економічній безпеці підприємства, стан зовнішнього середовища, проведено моделювання впливу можливих загроз на операційну діяльність підприємства, зпрогнозовано наслідки і визначити варіанти можливої протидії.

Після підписання угоди про зону вільної торгівлі з ЄС українські підприємства легкої промисловості отримали як низку можливостей так і загроз. В першу чергу це стосується ввізного мита на текстиль та одяг. Найважливішим є той факт, що для підприємств відкрився новий привабливий ринок. Часто цей відкритий ринок може приносити великі проблеми. Саме тому, оцінюючи стан економічної безпеки на підприємстві ПАТ «ТФ «Роза» потрібно проводити моніторинг зовнішнього середовища враховуючи вплив європейського ринку.

Для забезпечення стабільного стану економічної безпеки підприємства ПАТ «ТФ «Роза» важливо впровадити нові якісні рішення в сфері економічної безпеки для реального підвищення її рівня. Охорона комерційної таємниці є обов'язковою умовою збереження стабільних позицій фірми, високого прибутку і стабільності. Зарубіжний досвід показує, що недбале ставлення до цих питань може призвести до втрати до 30% виручки. Для збереження комерційної таємниці, захисту персоналу і керівництва організації, забезпечення її інформаційної безпеки потрібно створити відповідну технічну базу.

Перевірка партнерів, контрагентів грає важливу роль в забезпеченні безпечної роботи підприємства. Економія в цьому плані може призвести до значних економічних втрат. Відсікання ненадійних партнерів є важливою функцією групи, що займається економічною безпекою на підприємстві ПАТ «ТФ «Роза». Послідовна робота у цьому напрямку зможе не тільки поліпшити загальний стан

економічної безпеки, а й можливо підвищити рівень якості продукції і знизити загальновиробничі витрати.

Для підвищення фінансової стабільності на підприємстві ПАТ «ТФ «Роза» доцільним є проведення періодичного прогнозування зовнішнього та внутрішнього середовища. Прогнозування загроз, як один з основних елементів управління фінансовою стабільністю підприємства, може містити наступні етапи:

- перелік загальних та специфічних параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища, за якими ведуть спостереження;
- періодичність спостереження параметрів стану зовнішнього та внутрішнього середовища;
- сукупність методів аналізу можливих наслідків економічних явищ, які можуть спричинити кризовий стан підприємства;
- сукупність методів визначення «контрольних точок» у послідовності економічних явищ;
- сукупність методів економічного аналізу, які дозволяють узагальнити результати оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства відносно можливості досягнення його місії;
- розробка управлінських рішень протидії загрозам.

Терміни проведення прогнозування загроз залежить від потреб підприємства і тенденцій змін на ринку. Час між двома послідовним спостереженнями також має великий вплив на точність передбачень, адже чим коротший проміжок часу – тим більша ймовірність правильної оцінки. Також потрібно враховувати і той факт, що чим частішими будуть спостереження, тим більшими будуть витрати підприємства.

Особливу увагу, при проведенні прогнозування загроз, варто звернути на використання методу «контрольних точок». Їх визначення ґрунтується на дослідженні впливу відхилень на витрати та прибуток. Як правило «контрольні точки» визначаються певними структурними підрозділами - «центрами витрат» або «центрами прибутку».

«Центри витрат» - це місця на підприємстві ПАТ «ТФ «Роза» де концентруються найбільші за величиною виробничі та трансакційні витрати, а «центри прибутку» - підрозділи чи процеси, які забезпечують найбільшу прибутковість та рентабельність функціонування організації. Хорошим прикладом «контрольної точки» є різке зниження попиту на основну продукцію ПАТ «ТФ «Роза». Ці точки також відображають найсуттєвіші можливі впливи зовнішнього середовища на ефективну діяльність підприємства.

Наступним етапом у механізмі реалізації управління економічною безпекою буде визначення стратегічних проблем, які найбільше впливають на стан економічної безпеки підприємства ПАТ «ТФ «Роза». Потім варто створити новий функціональний підрозділ який повинен займатися економічною безпекою підприємства. Основним функціональним завданням якого є здійснення управління на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях. Основними перевагами запропонованого механізму можна визначити:

- моніторинг економічної безпеки підприємства;
- донесення до керівництва достовірної та своєчасною інформацією про економічний стан;
- діагностика, попередження небезпечних, деструктивних ситуацій у діяльності підприємства;
- формування основних показників ефективності управління;
- забезпечення ефективної роботи усіх підрозділів підприємства.

Останнім етапом буде створення системи контролю за виконанням поставлених завдань і перевірки результатів виконаної роботи. Удосконалення системи економічної безпеки передбачає ліквідацію виявлених недоліків, а також розробку пропозицій щодо удосконалення уже існуючої системи забезпечення економічної безпеки.

Євроінтеграційні умови розвитку нашої держави зумовлюють пошуки варіантів ефективного управління економічною безпекою підприємства. Саме тому, з метою зменшення загроз діяльності підприємств, а також для ефективного

управління економічною безпекою, на підприємстві ПАТ «ТФ «Роза» важливо створити необхідні підсистеми економічної безпеки (рис. 3.6.).

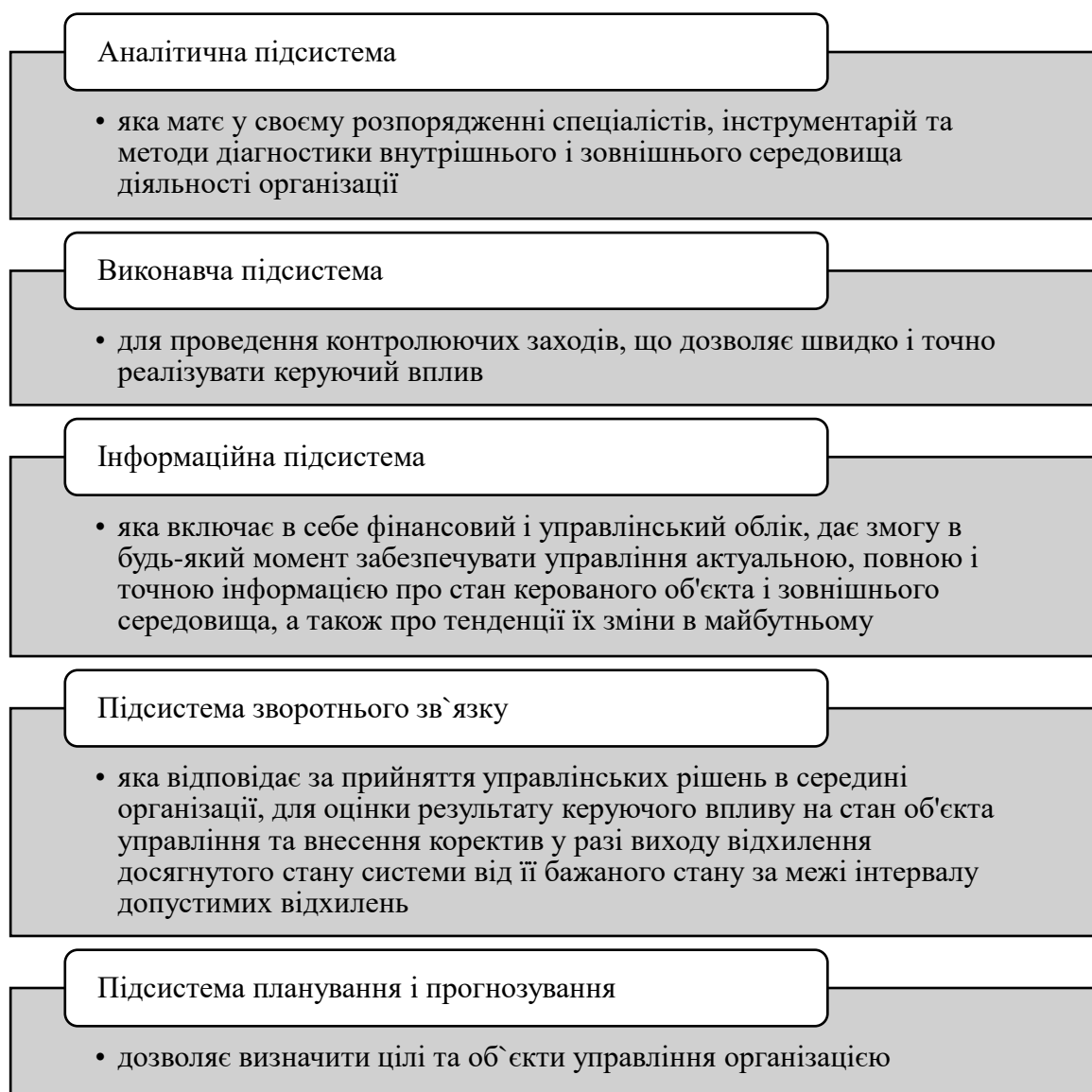


Рис. 3.6. Підсистеми економічної безпеки підприємства ПАТ «ТФ «Роза»  
(Розроблено автором)

У зв'язку зі змінами, які сталися у зовнішньому середовищі організацій через процес підписання угоди про зону вільної торгівлі з ЄС, кожна з підсистем повинна враховувати цей новий фактор. Найбільші зміни у роботі будуть стосуватися аналітичну підсистему. Їй потрібно буде проводити діагностику значно ширшого зовнішнього ринку. Велика кількість нових конкурентів, їх вивчення та можливе передбачення поведінки потребуватиме високої кваліфікації та глибокого аналізу.

До обов'язків працівників також буде входити пошук можливостей для розвитку підприємства, побудови партнерських відносин а також розширення ринків збуту готової продукції підприємства ПАТ «ТФ «Роза».

На основі проведеного експертного дослідження (2016 р.) промислових підприємств і підприємств сфери послуг виділено наступні ризики діяльності та загрози від євроінтеграції. Для досліджених підприємств головною загрозою є:

- військові дії, політична нестабільність в країні;
- зростання конкуренції на внутрішньому ринку;
- витрати на перехід до міжнародних стандартів;
- втрата ринків збуту в Російській Федерації.

Визначено пріоритетні можливості підприємства ПАТ «ТФ «Роза» від євроінтеграції, а саме [25]:

- доступ до висококонкурентного і платоспроможного ринку ЄС;
- зниження цін на промислове обладнання для проведення всебічної модернізації на підприємстві;
- зниження митних тарифів і безмитні квоти на деякі види товарів;
- впровадження в середині компанії сучасних європейських стандартів якості виготовлення продукції та менеджменту;
- можливість розширеного співробітництва із закордонними партнерами та отримання закордонних інвестицій на вигідніших умовах.

Оскільки умови процесу євроінтеграції України проходили на міждержавному рівні тому саме держава має визначний вплив і може дати відчутний поштовх для підприємств у їх розвитку в цьому напрямку. Таким чином, процес управління економічною безпекою підприємств в умовах євроінтеграції повинен передбачати залучення як власників (через побудову відповідного механізму), так і держави, оскільки її роль на сьогодні багато в чому є визначальною для бізнесу.

### **3.3. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів в умовах євроінтеграції**

Фінансування для забезпечення економічної безпеки здійснюється з прибутку. Економія на цьому етапі, як правило, обертається набагато більшими втратами в процесі функціонування служби безпеки значну роль грає грамотна розстановка кадрів, розподіл прав, повноважень і степені відповідальності, що дозволяє забезпечити ефективну роботу. Фактором підвищення ефективності діяльності служби економічної безпеки підприємства є гнучка система стимулювання робітників залежно від результатів роботи, швидкого і якісного виконання всіх поставлених завдань. Для того, щоб підприємство ПАТ «ТФ «Роза» почало подальший розвиток необхідно крім коштів на функціонування виділити кошти на поточне забезпечення його економічної безпеки. Як тільки починаються процеси розвитку, небезпека постійно наростає у зв'язку зі стрімкішим рухом та розхитуванням системи.

Система реальних та потенційних загроз для роботи підприємства динамічна. Тому при визначенні характеристик загроз підприємства слід виходити з можливості кількісної та якісної оцінки нанесеної шкоди. Під оцінкою загроз фінансовій стабільності розуміють регулярну процедуру їх діагностики, тобто ідентифікацію джерел виникнення загроз, визначення можливих масштабів наслідків та визначення ролі кожного із джерел у загальному профілі загроз. При управлінні фінансовою стабільністю найбільш доцільним напрямом вирішення проблеми з'ясування загроз є прогнозування зовнішнього та внутрішнього середовища.

Саме тому, зважаючи на специфіку роботи підприємства ПАТ «ТФ «Роза» та його розміри було вирішено не створювати спеціалізований відділ який буде постійно займатися питаннями забезпечення економічної безпеки. Натомість варто створити проектну групу основним завданням якої буде проведення заходів



пов'язаних із забезпеченням економічної безпеки підприємства. До цієї групи будуть входити:

- заступник директора з економічних питань;
- представник відділу збуту і постачання;
- представник з виробничих питань (призначений заступником директора з виробничих питань);
- головний економіст
- головний бухгалтер;
- юрисконсультант;
- представник від компанії, що забезпечує охорону підприємства.

Розрахуємо потрібні витрати для реалізації запропонованого проекту. Керівником команди виступатиме заступник директора з економічних питань. Кожен учасник групи буде працівником компанії, а тому робота у цьому проекті не потребуватиме додаткових витрат з боку підприємства крім як витрати на додаткову заробітну плату за періодичну роботу у цьому відділі компанії. керівництвом підприємства варто встановити додаткову винагороду за роботу у цій проектній групі, що допоможе підвищити мотивацію працівників. Група буде збиратися щомісяця на 1 робочий день (8 годин), тобто за рік планується провести не менше ніж 12 зібрань. Варто також врахувати, що при виникненні позаштатних ситуацій будуть необхідні екстрені збори. Саме тому рекомендується проводити планування планувати бюджету на 15 зборів за рік.

Можлива така ситуація, що під час надзвичайних обставин на підприємстві або виявленню структурних змін на ринку в якому працює компанія можливе залучення зовнішнього експерта. Але навіть у цьому випадку витрати у рамках усього підприємства будуть не значними.

Оскільки це експериментальний проект в якому з часом можливі зміни, тому термін реалізації проекту буде один рік але з можливістю продовження за умови задовільних результатів діяльності проектної групи. Розрахунок витрат на

заробітну плату працівників зайнятих у забезпеченні економічної безпеки підприємства ПАТ «ТФ «Роза» подано у табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

### Витрати на заробітну плату працівникам проектної групи

#### ПАТ «ТФ «Роза»

Посада працівника	Премія за один робочий день, грн.	Кількість робочих днів	Витрати на весь проект, грн.
Заступник директора з економічних питань	1500	15	22500
Представник відділу збуту і постачання	1000	15	15000
Представник з виробничих питань	1000	15	15000
Головний економіст	1200	15	18000
Головний бухгалтер	1200	15	18000
Юрисконсультант	800	15	12000
Представник від компанії, що забезпечує охорону підприємства	800	15	12000

*(Розроблено автором)*

У результаті проведених розрахунків було визначено, що на заробітну плату робітникам необхідно витратити 112,5 тис. грн. Витрати на канцелярію і додаткові матеріали для забезпечення повноцінної роботи підрозділу потрібно враховувати у вартість проекту. Попередній бюджет на супутні витрати заплановано на рівні 12,5 тис. грн. Отже, загальний бюджет проекту щодо організації роботи проектної групи яка займається питаннями економічної безпеки на підприємстві ПАТ «Трикотажна фабрика «Роза» становить 125 тис. грн. Оскільки інвестиції не є дуже великими тому підприємство не буде використовувати кредитні кошти.

У проектах пов'язаних з впровадженням системи економічної безпеки на підприємствах важко оцінити можливий економічний ефект особливо якщо такого підрозділу раніше там не існувало. Саме тому як один з універсальних показників

результативності роботи підприємства можна використовувати коефіцієнт рентабельності діяльності (табл. 3.2.).

Таблиця 3.2.

**Значення показників рентабельності діяльності ПАТ «ТФ «Роза» до  
впровадження проекту за 2014-2016 роки**

Показник	2014 рік	2015 рік	2016 рік
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	43457	115572	91248
Чистий фінансовий результат: прибуток	74	728	402
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,0017	0,0063	0,0044

*Розраховано за даними [28]*

В кінці року буде проведена оцінка роботи проектної групи, яка займалася питаннями економічної безпеки та усього підприємства вцілому. Позитивним результатом роботи системи забезпечення економічної безпеки можна буде вважати якщо коефіцієнт рентабельності діяльності не зміниться або збільшиться. Це означатиме, що незважаючи на додаткові витрати на підприємстві спостерігаються позитивні зміни.

Основним фактором, за яким буде проводитися оцінка ефективності діяльності проектного відділу, буде досягнення підвищення рівня фінансової безпеки підприємства. Можна спрогнозувати, що за умов відносно незмінного зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування організації інтегральний показник фінансової складової економічної безпеки буде змінюватись відповідно до лінії тренду (рис. 3.7.).

Перед початком роботи проектної групи буде поставлене вищим керівництвом підприємства буде поставлене завдання щодо досягнення певних економічних результатів. Пропонується визначити, що позитивним результатом роботи команди буде досягнення приросту інтегрального показника від 5 % станом на 2018 рік за умови дотримання або підвищення показників рентабельності

підприємства. Враховуючи все вищезазначене було обраховано і графічно представлено необхідні планові показники фінансової складової економічної безпеки на 2017-2019 роки (рис. 3.7.).

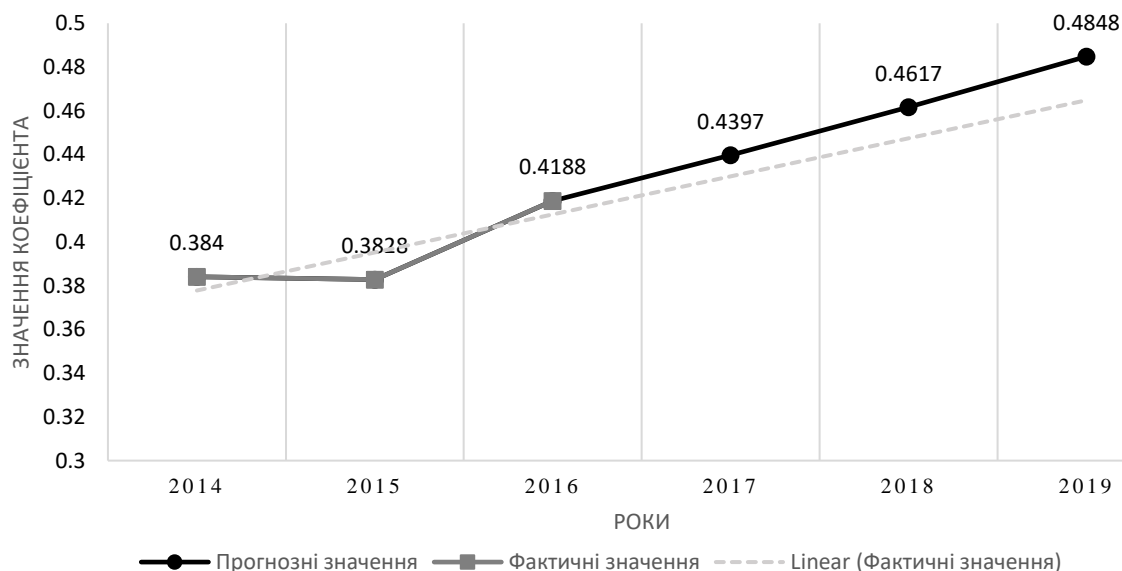


Рис. 3.7. Динаміка зміни інтегрального показника фінансової складової економічної безпеки ПАТ «ТФ «Роза» за 2014-2016 рр. і прогноз на 2017-2019 рр.  
(Розроблено автором)

Значення необхідних планових прогнозних показників знаходяться значно вище лінії тренду, а це означає, що за умови ефективної роботи підрозділу економічної безпеки підприємства ПАТ «ТФ «Роза» можна отримати значне економічне зростання протягом наступних трьох років.

Не завжди зміна показника рентабельності та підвищення рівня інтегрального показника фінансової складової економічної безпеки може бути пов'язана з ефективним і всебічним забезпеченням економічної безпеки підприємства. Тому для визначення ефективності роботи проектної групи можна використовувати і інші нестандартні показники. Наприклад, можна враховувати зекономлені кошти в результаті недопущення негативних явищ які мали місце у роботі підприємства в минулому. Приблизний об'єм зекономлених грошових ресурсів можна визначити врахувавши витрати які понесло підприємство за схожих

обставин в минулому. Такий підхід дозволить більш реально на конкретних прикладах оцінити дієвість чи нездатність давати результат у процесі роботи.

Додатковим фактором оцінки ефективності роботи проектної групи буде досягнення позитивної динаміки зміни показника плинності кадрів. Планується, що ефективними будуть вважатися ті заходи, які призведуть до зниження показника плинності кадрів від 5% за рік в порівнянні з минулим періодом. Графічне зображення динаміки зміни показника плинності кадрів, що входить до кадрової складової економічної безпеки ПАТ «ТФ «Роза» за 2014-2016 роки, лінійний тренд і прогноз на 2017-2019 роки подано на рис 3.8.

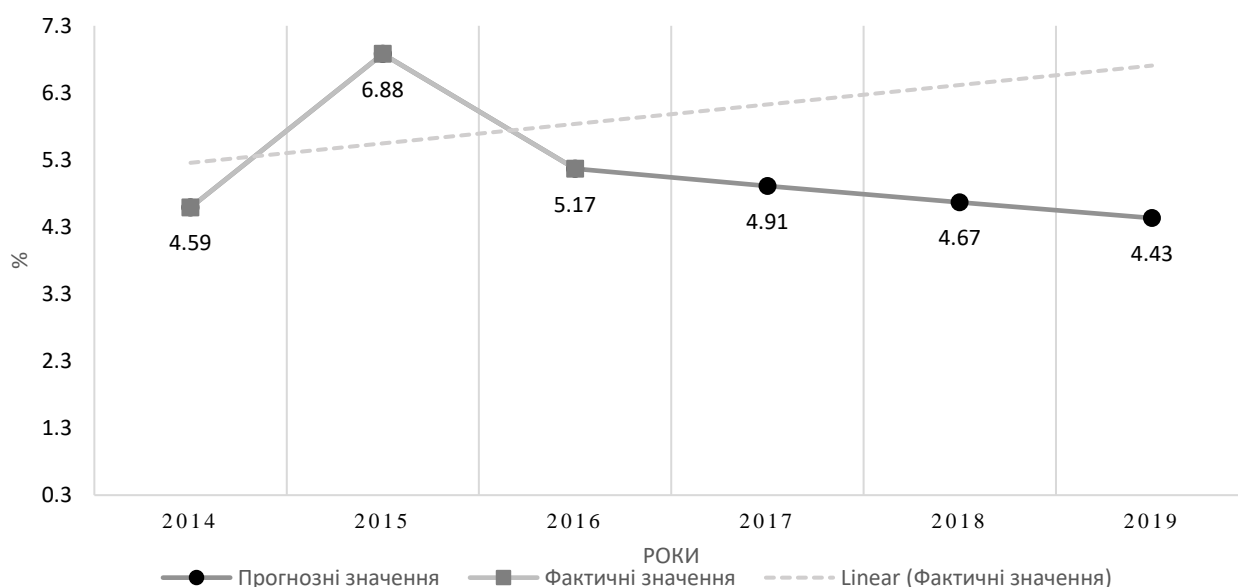


Рис. 3.8. Динаміка зміни показника плинності кадрів кадрової складової економічної безпеки ПАТ «ТФ «Роза» за 2014-2016 рр. і прогноз на 2017-2019 рр.  
(Розроблено автором)

Економічну ефективність запропонованого варіанту вирішення проблеми можна оцінити шляхом розгляду альтернативних напрямків використання інвестицій. На фінансування проекту створення групи працівників яка б займалася питаннями забезпечення економічної безпеки підприємства ПАТ «ТФ «Роза» потрібно 125 тис. грн. на рік. Найпростішим альтернативним варіантом використання цих коштів є відкриття депозитного рахунку в банку. На початок

2017 року банківська установа «Ощадбанк» пропонує 12,5% депозит строком на один рік. Поклавши гроші на депозит ПАТ «ТФ «Роза» через один рік отримає 140625 грн., а це 15625 грн. до оподаткування. Отримане в результаті розрахунків значення і те, що наведені вище розрахунки планової зміни інтегрального показника фінансової складової економічної безпеки підприємства після першого року функціонування проекту є значно меншим ніж можливий економічний і соціальний ефект від впровадження запропонованих заходів

Не завжди тільки економічні показники мають значення. Важливим є і той факт, що завдяки цій роботі працівники отримують досвід і піднімають свою загальну кваліфікацію. За рахунок роботи в команді найвищих посадових працівників підприємства формується позитивний клімат у всьому колективі.

На даний момент для українських товарів є відкритим європейський ринок. Це дає можливість застосовувати моніторинг зовнішнього середовища не обмежуючись тільки нашою країною. Одним із важливих завдань для цієї групи може бути пошук нових європейських ринків збуту для продукції яку виробляє ПАТ «ТФ «Роза». Це комплексна і багатогранна робота в структуру якої входить аналіз різного виду факторів і показників. Одним із основних може бути модернізація роботи підприємства у відповідності до вимог і стандартів ЄС. Проектна група може також займатися питаннями можливості пошуку нових партнерів на європейському ринку. Такий варіант є менш затратним ніж вихід на ринок зі своїм брендом але може допомогти краще вивчити новий ринок і можливо в майбутньому вже самостійно на ньому працювати. Технології виробництва продукції також можуть стати предметом дослідження.

Отже, зважаючи на проведений аналіз і прогноз роботи підприємства можна зробити висновок, що усі запропоновані заходи щодо змін у роботі підприємства можуть бути економічно вигідними і призведуть до економічного зростання і подальшого розвитку компанії.

### Висновки до розділу 3

У третьому розділі роботи було визначено можливі напрямки удосконалення управління економічною безпекою на підприємства в умовах євроінтеграції на прикладі ПАТ «ТФ «Роза». Розроблено процес формування економічної безпеки підприємства ПАТ «ТФ «Роза», що включатиме в себе сукупність взаємопов'язаних заходів організаційно-економічного і правового характеру, що здійснюються з метою захисту діяльності підприємства від реальних або потенційних дій фізичних або юридичних осіб, які можуть призвести до економічних втрат. Саме мінімізація втрат, або повне запобігання збитків, в першу чергу прогнозованих і потенційно можливих, а також очевидно загрозливих фінансового добробуту підприємства, становить ефективність заходів щодо забезпечення економічної безпеки підприємства.

Механізм реалізації запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління економічною безпекою передбачає створення проектної групи з працівників підприємства яка буде займатися цими питаннями. Керівником буде виступати заступник директора з економічних питань. Група буде збиратись періодично або за виникнення нагальної потреби пов'язаної з вирішенням питань економічної безпеки підприємства.

Основою для економічного обґрунтування виступив той факт, що оскільки для створення проектної групи використовувався тільки власний персонал то підприємство не понесе значних матеріальних витрат. Економічний ефект від роботи проектної групи можна буде визначити використовуючи показник рентабельності діяльності підприємства або завдяки зекономленим грошовим ресурсам. Було проведено аналіз зміни інтегрального показника фінансової складової економічної безпеки за 2014-2019 роки, досягнення прогнозних якого будуть свідчити про те, що запропоновані заходи щодо використання системи економічної безпеки на підприємстві будуть мати позитивний вплив на майбутню діяльність і дадуть змогу покращити економічний стан ПАТ «ТФ «Роза».

## ВИСНОВКИ

У даній роботі в процесі теоретичного дослідження було розглянуто сутність, принципи та проблеми управління економічною безпекою підприємства. Поняття економічної безпеки є багатограним і однозначного визначення не існує. Її можна визначити як стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів для запобігання загрозам і забезпечення стабільного функціонування підприємства в даний час і в майбутньому. Забезпечення економічної безпеки має здійснюватися на основі принципів: комплексності, своєчасності, безперервності, активності, законності, економічної доцільності, спеціалізації, взаємодії та координації та децентралізації управління. Було визначено, що поняття економічної безпеки підприємства включає в себе фінансову, інтелектуальну, кадрову, технологічну, правову, екологічну, інформаційну та силову складові. До них також слід додати ринкову, а також інтерфейсну складову, що характеризує надійність взаємодії з економічними контрагентами підприємства.

Під час проведення дослідження було виявлено, що умовах євроінтеграції України з метою зменшення загроз діяльності вітчизняних підприємств, а також для ефективного управління економічною безпекою підприємства необхідно створити такі підсистеми економічної безпеки підприємства: підсистему планування та прогнозування, інформаційну підсистему, аналітичну підсистему, ефективну виконавчу підсистему та підсистему зворотного зв'язку.

У даній роботі було розглянуто діяльність підприємства ПАТ «ТФ «Роза», що провідним підприємством легкої промисловості України. У другому розділі даної роботи було досліджено особливості управління економічною безпекою підприємства. Проводився аналіз зовнішнього середовища підприємства який передбачав діагностику зовнішнього середовища прямого і непрямого впливу. У ході аналізу зовнішнього середовища непрямого впливу розглядалися фактори економічного, політико-правового, науково технічного і демографічного середовища. Відповідно до проведеного аналізу найбільш деструктивний вплив на



діяльність підприємства ПАТ «ТФ «Роза» можуть мати економічні, політичні, правові і конкурентні фактори зовнішнього середовища. Діагностика стану системи управління економічною безпекою показала, що на підприємстві ПАТ «ТФ «Роза» не існує системи яка б проводила діагностику економічної безпеки на постійній основі. В результаті проведеної оцінки було визначено стан економічної безпеки на ПАТ «ТФ «Роза» протягом 2014-2016 років. Проведене дослідження показало, що протягом останніх трьох років показник економічної безпеки підприємства тримався на високому і дуже високому рівні. Варто зазначити, що у 2016 році інтегральний показник оцінки економічної безпеки підприємства був на дуже високому рівні і становив 0,4188.

У третьому розділі роботи було визначено можливі напрямки удосконалення управління економічною безпекою на підприємства в умовах євроінтеграції на прикладі ПАТ «ТФ «Роза». Механізм реалізації запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління економічною безпекою передбачає створення проектної групи з працівників підприємства, яка буде займатися цими питаннями. Керівником буде виступати заступник директора з економічних питань. Група буде збиратись періодично або за виникнення нагальної потреби пов'язаної з вирішенням питань економічної безпеки підприємства.

Для створення проектної групи використовувався тільки власний персонал що свідчить про те, що підприємство не понесе значних матеріальних витрат. Витрати для реалізації запропонованого проекту становили 125 тис. грн. Фінансування проекту планується проводити за рахунок власного капіталу підприємства. Було проведено аналіз зміни інтегрального показника фінансової складової та кадрової складової економічної безпеки за 2014-2019 роки, досягнення прогнозних якого будуть свідчити про те, що запропоновані заходи щодо використання системи економічної безпеки на підприємстві будуть мати позитивний вплив на майбутню діяльність і дадуть змогу покращити економічний стан ПАТ «ТФ «Роза».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1) Ільяшенко С.Н. Оценка составляющих экономической безопасности предприятия // Науч. тр. ДонНТУ. – Донецьк, 2012. № 48. – С. 16–22
- 2) Волошин В.І. Пріоритети та методи забезпечення економічної безпеки малого і середнього підприємництва: дис. канд. екон. наук: 08.00.03 «економіка та управління національним господарством» / В.І. Волошин; [Ін-т регіональних досліджень НАН України]. – Л., 2008. – 196с.
- 3) Грунин О.А. Экономическая безопасность организации / О.А. Грунин, С.О. Грунин. – СПб: Питер, 2012. – 315с.
- 4) Козаченко А.В. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения / А.В. Козаченко, В.П. Пономарев, А.Н. Ляшенко – К.: Лібра, 2013. – 280 с.
- 5) Кім Ю.Г. Проблеми управління фінансовою безпекою підприємства / Ю.Г. Кім // Безпека у ХХІ столітті. – Львів, 2010. – С. 73 – 80.
- 6) Коваленко В.В. Стратегічне управління фінансовою стійкістю банківської системи: дис. д-ра екон. Наук: 08.00.08 / Коваленко В.В. – Одеса, 2011. – 577 с.
- 7) Бланк И.А. Управление торговым предприятием: Підручник. – М.: ТАНДЕМ; ЭКМОС, 2014. – 416 с.
- 8) Довбня С.Б. Діагностика рівня економічної безпеки підприємства / С.Б. Довбня, Н.Ю. Гічова // Фінанси України. – 2013. – С. 91–97.
- 9) Живко З.Б. Управління економічною безпекою підприємства в умовах ринкових відносин / З.Б. Живко // Економіка і управління підприємством.– Львівський державний університет внутрішніх справ: [монографія]. – Львів: Арал, 2010. – 244 с.
- 10) Гусєв В.С. Економіка і організація безпеки господарських суб'єктів: підручник / В.С. Гусєв та ін. – К.: Лібра, 2012. – 205 с.

- 11) Паламарчук О.І. Класифікація загроз економічної безпеки підприємств / О.І. Паламарчук // Зб. наук. праць Одеського держ. екон. ун-ту. – Одеса: ОДЕУ, 2009. – Вип. 5. – С. 63 – 68.
- 12) Сенчагов В.К. Экономическая безопасность / В.К. Сенчагов. – М.: РИОР, 2010. – 344 с.
- 13) Васильців Т.Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення: [монографія]. – Львів: Арал, 2008. – 384 с.
- 14) Олейников Е.А. Экономическая и национальная безопасность / Е.А. Олейников. – М., 2015.
- 15) Дашков А.П., Памбухчиянц В.К. Комерція і технологія торгівлі. – К.: Дашков і Ко, 2009. – 758 с.
- 16) Трухан О.Л. Наукова інтерпретація функцій стратегічного управління підприємствами/ О.Л. Трухан // Вісник Хмельницького національного університету / Економічні науки. – 2010. – № 1. – Т. 2. – С. 29–35.
- 17) Лавров Ю.В. Механізм забезпечення фінансової безпеки підприємства / Ю.В. Лавров // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2010. – № 29. – С. 127 – 130.
- 18) Корбутяк А.Г. Взаємозв'язок економічної безпеки держави та підприємства / А.Г. Корбутяк // Матеріали ювілейної міжнародної науково–практичної конференції «Інноваційні виміри розвитку економіки в умовах глобалізації». – 15.10.2014 р. – Чернівці, 2014. – С. 58–61.
- 19) Лугова В.М. Соціальна безпека як ключова підсистема безпеки підприємства / В.М. Лугова, Т.В. Голубєва // Бізнесінформ. Економіка – 2011. – № 10 – С. 69 – 72.
- 20) Бабіна М.О. Економічна безпека підприємства в умовах викликів посткризового розвитку // Ефективна економіка. – №11. – 2013. – 337 с
- 21) Волосяк, К.Ю. Технологічна модернізація промисловості України [монографія] / М.В. Волосяк, К.Ю. Гончаров, С.В. Захарін та ін. / за ред. д.е.н. Л.І. Федулової. – К.: ІЕП НАНУ, 2008. – 427 с.

22) Волкова Т.А., Волкова С.А. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства // Актуальні питання розвитку сучасного суспільства збірник наукових статей VI Міжнародної науково–практичної конференції. – 2016. – С. 66 – 68.

23) Serebryakova N.A. Conceptual Features of the Balanced Development of Business Organizations. // Asian Social Science T. 11. №. 20. 2015. С. 22–29.

24) Артеменко Л.П., Гук О.В. Євроінтеграція: стратегічні загрози та можливості підприємств України // International Scientific–Practical Conference Economic Development Strategy in Terms of European Integration: Conference Proceedings, May 27, 2016. Kaunas: Baltija Publishing. – С. 158–161.

25) Татарова Г.Г. Качественные методы в структуре методологии анализа данных // Социология: методология, методы, математические модели. – 2012. – № 12. – С. 154 – 172.

26) Ткаченко А.М. Оцінка рівня економічної безпеки підприємства. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Venu/2010\\_1/21.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Venu/2010_1/21.pdf)

27) Живко З.Б. Комплексный подход к управлению безопасностью предприятия: взаимодействие подсистем и роль менеджера [Текст] // Научный диалог. – 2013. – No1 (13): История. Социология. Экономика. – С. 177–187.

28) Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України. Публічне акціонерне товариство «Трикотажна фабрика «Роза». URL: <https://smida.gov.ua/bd/participant/00307313>

29) Публічне акціонерне товариство «Трикотажна фабрика «Роза». URL: <http://rosefactory.com.ua/uk/>

30) Єрофєєва В.А. Бухгалтерський облік з елементами оподаткування: підручник / В.А. Єрофєєва, Г.В: Клушанцева, В.Б. Кемтер. – СПб.: Юридичний центр Прес, 2009. – 224 с.

31) Іванова І.А. Менеджмент: навч. посібник / І.А. Іванова; 2–е вид. – М.: РІОР, 2007. – 289 с.

32) Бережна Е.В., Бережний В. І. Математичні методи моделювання

економічних систем – Фінанси і статистика, 2008. – 424 с.

33) Голіков Е.А. Оптова торгівля: Менеджмент. Маркетинг. Логістика. – М.: Іспит, 2009. – 350 с.

34) Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України. URL: <https://smida.gov.ua>

35) Жихор О.Б. Економічна безпека [Текст]: підруч. для студ. ВНЗ / О.Б. Жихор та ін.; за ред. д. е. н, проф. О.Б. Жихор, д. е. н., проф. О.І. Барановського ; УН-т банк. справи Нац. банку України (м. Київ). – Київ: УБС НБУ, 2015. – 467 с.

36) Економічна безпека України: проблеми і шляхи забезпечення / В. Рудніцький. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=33679>.

37) Невмержицький Є.В. Правові проблеми боротьби з економічною злочинністю і корупцією: навчальний посібник / Є.В. Невмержицький . – К.: АПСВ, 2005. – 415 с.

38) Тищук Т.А. Шляхи протидії прихованому впливу капіталу з України: аналіт. доп. / Т.А. Тищук, О.В. Іванов. – К.: НІСД, 2012. – 88 с.

39) Дзюбик С.Д. Основи економічної теорії: навч. посіб. / С.Д. Дзюбик, О.С. Ривак. – 3-тє вид., переробл. і допов. – К.: Знання, 2014. – 423 с.

40) Чуприна А.І. Проблеми та шляхи забезпечення економічної безпеки України / А.І. Чуприна, У.В. Швець. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/prvse/2011\\_4/3\\_11.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/prvse/2011_4/3_11.pdf).

41) Методика розрахунку рівня економічної безпеки України. URL: [http://www.me.gov.ua/control/publish/article?art\\_id=97980](http://www.me.gov.ua/control/publish/article?art_id=97980).

42) Перерва П.Г. Комплаєнс-программа промышленного предприятия: сущность и задачи / П.Г. Перерва // Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ": зб. наук. пр. Сер.: Економічні науки. – Харків: НТУ "ХПІ", 2017. – № 24 (1246). – С. 153–158.

43) Романчик Т.В. Економічна безпека підприємства: функціональні аспекти / Т.В. Романчик // Стратегічні імперативи розвитку туризму та економіки в умовах глобалізації. – Запоріжжя: «Просвіта», 2017. – Т. 2. – С. 372–374.

**ДОДАТКИ**

Таблиця А.1. Матриця SWOT-аналізу для підприємства ПАТ «ТФ «Роза»

Зовнішнє середовище    Внутрішнє середовище		Можливості	Оцінка в балах	Загрози	Оцінка в балах
		1) Можливість розширення обсягів виробництва за рахунок власних виробничих потужностей	2	1) Нестабільність курсу національної валюти може знизити прибутковість внутрішніх поставок	2
		2) Утримання лідерства в ціновій політиці призводить до залучення основної маси споживачів	3	2) Непослідовно, поспішне прийняття законодавчих актів владою країни	3
		3) Позитивні тенденції зміни середнього попиту на що випускається підприємством, за останній кілька років	3	3) Зниження цін конкурентами може залучити значну частину клієнтів підприємства	3
Сильні сторони	Оцінка в балах	Поле СіМ		Поле СіЗ	
1) Широка номенклатура продукції, що випускається	2				
2) Висока якість продукції, що сприяє зміцненню здоров'я людини	2				
3) Хороша репутація в основних постачальників	3				
4) Велика клієнтська база підприємства	3				
5) Хороша репутація в основних споживачів	3				
Слабкі сторони	Оцінка в балах	Поле СЛМ		Поле СЛЗ	
1) Залежність обсягів продукції, що продається від пори року, а так само природних та кліматичних змін на території	2				
2) Не високий технологічний рівень виробничої бази підприємства	3				
3) Відсутність вільних обігових коштів у підприємства	3				

Складено автором

Таблиця Б.1. Баланс (звіт про фінансовий стан) за 2014 рік

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	0	0
первісна вартість	1001	348	348
накопичена амортизація	1002	348	348
Незавершені капітальні інвестиції	1005	17306	5922
Основні засоби:	1010	15903	15000
первісна вартість	1011	37657	37172
знос	1012	21754	22172
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030	605	605
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств			
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	33814	21527
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	26319	37570
Виробничі запаси	1101	5670	7587
Незавершене виробництво	1102	4360	5901
Готова продукція	1103	15243	23734
Товари	1104	1046	348
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	24958	20884
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	5887	9685
за виданими авансами			
з бюджетом	1135	24	36



Продовження табл. Б.1.

у тому числі з податку на прибуток	1136	22	16
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	6963	1301
Поточні фінансові інвестиції	1160	4	4
Гроші та їх еквіваленти	1165	964	18038
Готівка	1166	6	38
Рахунки в банках	1167	955	17994
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:	1181	0	0
резервах довгострокових зобов'язань			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	144	1393
Усього за розділом II	1195	65263	88911
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	99077	110438
<b>Пасив</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітного періоду</b>	<b>На кінець звітного періоду</b>
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	6009	6009
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	643	643
Додатковий капітал	1410	33545	33545
Емісійний дохід	1411	5398	5398
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	901	901
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	5570	5644
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	46668	46742
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	5006	9894

Продовження табл.Б.1.

Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	5006	9849
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	25092	29893
Поточна кредиторська заборгованість:	1610	0	0
за довгостроковими зобов'язаннями			
за товари, роботи, послуги	1615	17084	6546
за розрахунками з бюджетом	1620	14	2113
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	59	70
за розрахунками з оплати праці	1630	249	319
за одержаними авансами	1635	635	8352
за розрахунками з учасниками	1640	1188	1188
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	3082	5366
Усього за розділом III	1695	47403	53847
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	99077	110438

Таблиця Б.2. Баланс (звіт про фінансовий стан) за 2015 рік

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	0	0
первісна вартість	1001	348	348
накопичена амортизація	1002	348	348
Незавершені капітальні інвестиції	1005	5922	8670
Основні засоби:	1010	15000	13855
первісна вартість	1011	37172	37275
знос	1012	22172	23420
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030	605	605
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств			
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	21527	23130
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	37570	38907
Виробничі запаси	1101	7587	14903
Незавершене виробництво	1102	5901	4903
Готова продукція	1103	23734	19729
Товари	1104	348	215
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	20884	16679
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	9685	9152
за виданими авансами			
з бюджетом	1135	36	31
у тому числі з податку на прибуток	1136	16	19
з нарахованих доходів	1140	0	0

Продовження табл. Б.2.

із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1301	8960
Поточні фінансові інвестиції	1160	4	4
Гроші та їх еквіваленти	1165	18038	11283
Готівка	1166	38	12
Рахунки в банках	1167	17994	11271
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:	1181	0	0
резервах довгострокових зобов'язань			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	1393	64
Усього за розділом II	1195	88911	85080
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	110438	108210
<b>Пасив</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітного періоду</b>	<b>На кінець звітного періоду</b>
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	6009	6009
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	643	643
Додатковий капітал	1410	33545	33545
Емісійний дохід	1411	5398	5398
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	901	901
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	5644	6372
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	46742	47470
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	9849	14978
Довгострокові забезпечення	1520	0	0

Продовження табл. Б.2.

Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	9849	14978
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	29893	20762
Поточна кредиторська заборгованість:	1610	0	0
за довгостроковими зобов'язаннями			
за товари, роботи, послуги	1615	6546	20535
за розрахунками з бюджетом	1620	2113	832
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	70	77
за розрахунками з оплати праці	1630	319	363
за одержаними авансами	1635	8352	254
за розрахунками з учасниками	1640	1188	1188
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	5366	1751
Усього за розділом III	1695	53847	45762
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	110438	108210

Таблиця Б.3. Баланс (звіт про фінансовий стан) за 2016 рік

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	0	65
первісна вартість	1001	348	413
накопичена амортизація	1002	-348	-348
Незавершені капітальні інвестиції	1005	8670	3757
Основні засоби:	1010	13855	15900
первісна вартість	1011	37275	40794
знос	1012	-23420	-24894
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030	605	605
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств			
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	23130	20327
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	38907	50409
Виробничі запаси	1101	14060	20849
Незавершене виробництво	1102	4903	4367
Готова продукція	1103	19729	25103
Товари	1104	215	90
Депозити перестраховування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	16679	23258
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	9152	10931
за виданими авансами			
з бюджетом	1135	31	1162
у тому числі з податку на прибуток	1136	19	19
з нарахованих доходів	1140	0	0

Продовження табл. Б.3.

із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	8960	3186
Поточні фінансові інвестиції	1160	4	4
Гроші та їх еквіваленти	1165	11283	23410
Готівка	1166	12	21
Рахунки в банках	1167	11271	22944
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:	1181	0	0
резервах довгострокових зобов'язань			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	64	146
Усього за розділом II	1195	85080	112506
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	108210	132833

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	6009	6009
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	643	643
Додатковий капітал	1410	33545	33545
Емісійний дохід	1411	5398	5398
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	901	901
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6372	6774
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	47470	47872
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	14978	16966
Довгострокові забезпечення	1520	0	0

Продовження табл. Б.3.

Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітної періоду)	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітної періоду)	1532	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітної періоду)	1533	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітної періоду)	1534	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	14978	16966
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	20762	20762
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	20535	35316
за розрахунками з бюджетом	1620	832	835
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	77	70
за розрахунками з оплати праці	1630	363	709
за одержаними авансами	1635	254	129
за розрахунками з учасниками	1640	1188	1188
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	1751	8986
Усього за розділом III	1695	45762	67995
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	108210	132833



**Таблиця В.1. Звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід)  
за 2014 рік**

**І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	43457	24685
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-31225	-24838
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	12232	0
Валовий: збиток	2095	0	-149
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	56246	53856
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	-2576	-2438
Витрати на збут	2150	-3027	-1703
Інші операційні витрати	2180	-56387	-49659
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	6488	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	0	-93

Продовження табл. В.1.

Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	55	0
Інші доходи	2240	543	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	-619	-548
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	-6376	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	91	0
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	0	-641
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	17	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	74	0
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	0	-641

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	74	641

**III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

Матеріальні затрати	2500	33424	22439
Витрати на оплату праці	2505	4958	4452
Відрахування на соціальні заходи	2510	1861	1653
Амортизація	2515	1805	1880
Інші операційні витрати	2520	59776	46366
Разом	2550	101824	76790

#### IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	693800	693800
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.10666	0.9239
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

**Таблиця В.2. Звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід)  
за 2015 рік**

#### I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	115572	43457
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-102951	-31225
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	12621	12232
Валовий: збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	38134	56246
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0

Продовження табл. В.2.

Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	-3255	-2576
Витрати на збут	2150	-2926	-3027
Інші операційні витрати	2180	-37479	-56387
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	7095	6488
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	289	55
Інші доходи	2240	4526	543
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	-1400	-619
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	-9782	-6376
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	728	91
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	17
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	728	74
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	0	0

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0

Продовження табл. В.2.

Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	728	74

### ІІІ. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	73540	33424
Витрати на оплату праці	2505	5655	4958
Відрахування на соціальні заходи	2510	2131	1861
Амортизація	2515	1545	1805
Інші операційні витрати	2520	49918	59776
Разом	2550	132789	101824

### ІV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	693800	693800
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	1.04929	0.10666
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

**Таблиця В.3. Звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід)  
за 2016 рік**

### І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	91248	115572
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0

Продовження табл. В.3.

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-78981	-102951
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	12267	12621
Валовий: збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	50873	38134
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	-3536	-3255
Витрати на збут	2150	-10088	-2926
Інші операційні витрати	2180	-45407	-37479
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	4109	7095
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	204	289
Інші доходи	2240	1811	4526
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	-1768	-1400
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	-3954	-9782
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	402	728
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	0	0

Продовження табл. В.3.

Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	402	728
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	0	0

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	402	728

**III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

Матеріальні затрати	2500	59872	73540
Витрати на оплату праці	2505	9640	5655
Відрахування на соціальні заходи	2510	2104	2131
Амортизація	2515	1688	1545
Інші операційні витрати	2520	60637	49918
Разом	2550	133941	132789

**IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ**

Середньорічна кількість простих акцій	2600	693800	693800
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.57942	1.04929
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0